



**EL-MARKAZI**  
realize your dream with a book

# **AKUNTANSI MANAJEMEN**

**Enni Savitri  
Andreas**

PENULIS:  
ENNI SAVITRI  
ANDREAS

# AKUNTANSI MANAJEMEN

PENYUNTING:  
MUSFIALDY



## **Ketentuan Hukum Pidana**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014  
Tentang Hak Cipta

### **Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **Akuntansi Manajemen**

**Penulis:**  
Enni Savitri  
Andreas

**Editor :**  
Musfialdy

**Ukuran:**  
Xii + 321 hlm, Uk: 21 cm x 29,7cm

**ISBN : 978-623-331-623-3**

**Cetakan Pertama:**  
November 2023

**PENERBIT ELMARKAZI**

Anggota IKAPI

Jl.RE.Martadinata RT.26/05 No.43 Pagar Dewa,  
Kota Bengkulu, Provinsi Bengkulu 38211

Website: [www.elmarkazi.com](http://www.elmarkazi.com) dan [www.elmarkazistore.com](http://www.elmarkazistore.com)

E-mail: [elmarkazipublisher@gmail.com](mailto:elmarkazipublisher@gmail.com)

Dicetak oleh Percetakan ElMarkazi

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit

## **PRAKATA**

Alhamdulillah puji dan syukur dipanjatkan atas kehadiran Allah SWT. Buku ajar yang berjudul Akuntansi Manajemen, akhirnya dapat penulis selesaikan. Buku ajar ini disusun sebagai bentuk kontribusi penulis di dalam pengembangan ilmu akuntansi manajemen. Buku ini tidak hanya sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai sumber informasi strategis yang mendukung pengambilan keputusan dalam dunia bisnis yang dinamis. Dengan menyajikan konsep-konsep yang relevan dan aplikatif serta memahami esensi akuntansi manajemen dan mengintegrasikannya ke dalam konteks bisnis modern.

Buku ini dapat membantu mahasiswa dalam memahami konsep-konsep dasar akuntansi manajemen, mulai dari perencanaan dan pengendalian biaya hingga analisis keuntungan dan pengambilan keputusan. Buku ini disusun secara logis, memandu melalui konsep-konsep akuntansi manajemen dari dasar hingga tingkat lanjut. Buku ini membahas perkembangan terkini dalam bidang akuntansi manajemen, termasuk integrasi teknologi, analisis big data, dan tantangan bisnis global.

Buku ajar ini merupakan edisi pertama sehingga penulis menyadari bahwa masih terdapat banyaknya kekurangan dan kelemahan di dalam penulisan buku ini yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Untuk itu, kami dengan senang hati menerima kritikan dan saran dari semua pihak guna kesempurnaan penulisan di edisi buku selanjutnya. Kami ucapkan banyak terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam memberikan kontribusi pemikirannya, sehingga buku ajar ini dapat terselesaikan.

Pekanbaru, November 2023

**Penulis**

## DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
TINJAUAN UMUM MATAKULIAH .....	x
<b>BAB I AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI INFORMASI YANG MENCIPTAKAN NILAI.....</b>	<b>1</b>
1.1 Akuntansi manajemen dan peran manajemen biaya.....	1
1.2 Sistem manajemen biaya .....	2
1.3 Fokus strategi manajemen biaya .....	3
1.4 Faktor yang mempengaruhi manajemen biaya .....	5
1.5 Peran akuntan manajemen .....	9
1.6 Dampak e-commerce terhadap akuntansi manajemen.....	11
1.7 Rangkuman.....	12
<b>BAB 2 SISTEM MANAJEMEN BIAYA TRADISIONAL.....</b>	<b>13</b>
2.1 Sistem manajemen biaya tradisional.....	13
2.2 Kelebihan dan kekurangan sistem manajemen biaya tradisional.....	13
2.3 Menjelaskan keterbatasan sistem manajemen biaya tradisional .....	14
2.4 Pembagian akuntansi manajemen biaya tradisional .....	15
2.5 Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi dengan Metode Tradisional dan Activity Based Costing (ABC) pada UD. Cella Cake dan Bakery .....	17
2.6 Rangkuman.....	23
2.7 Contoh Soal .....	24
<b>BAB 3 SISTEM MANAJEMEN BERBASIS AKTIVITAS.....</b>	<b>32</b>
3.1 Pengertian Activity Based Costing (ABC).....	32
3.1.1 Pengembangan Activity Based Costing .....	33
3.1.2 Langkah-langkah dalam Mengembangkan Sistem Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas .....	34
3.1.3 Manfaat dari Perhitungan Biaya Berbasis Aktivitas .....	37

3.2	Manajemen Berdasarkan Aktivitas (Activity Based Management - ABM).....	39
3.2.1	Analisis Aktivitas .....	40
3.2.2	Analisis Nilai Tambah.....	40
3.2.3	Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Aktivitas .....	42
3.2.4	Keputusan Penetapan Harga dan Bauran Produk.....	42
3.2.5	Keputusan Pengurangan Biaya dan Peningkatan Proses.....	43
3.2.6	Keputusan Desain.....	44
3.2.7	Merencanakan dan Mengelola Kegiatan .....	44
3.3	Rangkuman.....	44
3.4	Contoh Soal .....	45
<b>BAB 4 AKUNTANSI MANAJEMEN UNTUK PENENTUAN AKTIVITAS DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....</b>		<b>53</b>
4.1	Informasi dan Pengambilan Keputusan.....	53
4.1.1	Konsep Dasar Informasi Akuntansi Manajemen .....	53
4.1.2	Konsep Relevansi.....	55
4.1.3	Informasi Kualitatif dan Kuantitatif dalam Pengambilan Keputusan Bisnis	58
4.1.4	Masalah Potensial dalam Analisis Biaya Relevan .....	61
4.1.5	Keputusan Penetapan Harga Jangka Pendek.....	63
4.2	Insourcing Versus Outsourcing dan Keputusan Membuat atau Membeli (Make Or Buy Decision) .....	65
4.3	Product-Mix Decision With Capacity Constraints (Keputusan Campuran Produk dengan Kendala Kapasitas: Penjelasan Mendalam).....	68
4.4	Profitabilitas Pelanggan dan Biaya yang Relevan.....	70
4.5	Tidak Relevannya Biaya Lampau dan Keputusan Penggantian Peralatan.....	72
4.6	Keputusan dan Evaluasi Kinerja .....	74
4.7	Studi Kasus.....	76
4.8	Rangkuman.....	79
4.9	Contoh Soal .....	79
<b>BAB 5 INFORMASI UNTUK PELETAKAN HARGA DAN PERENCANAAN PRODUK .....</b>		<b>85</b>
5.1	Price Product .....	85

5.2	Activity Based Costing for Marketing.....	93
5.3	Target Costing for Cost Plus Pricing Companies.....	97
5.4	Rangkuman.....	106
5.5	Contoh Soal .....	106
<b>BAB 6 ANALISIS STRATEGI RANTAI NILAI .....</b>		<b>115</b>
6.1	Pengenalan Konsep Rantai Nilai .....	115
6.1.1	Definisi Rantai Nilai .....	115
6.1.2	Struktur dan Komponen Rantai Nilai.....	115
6.2	Tahapan Rantai Nilai .....	117
6.2.1	Identifikasi Aktivitas Rantai Nilai .....	117
6.2.2	Menghasilkan Keuntungan yang Menguntungkan dengan Mengurangi atau Meningkatkan Nilai .....	117
6.3	Analisis Rantai Nilai untuk Keunggulan Kompetitif .....	119
6.3.1	Memanfaatkan Hubungan Internal.....	119
6.3.2	Memanfaatkan Hubungan Pemasok.....	119
6.3.3	Memanfaatkan Hubungan Pelanggan .....	120
6.4	Rangkuman.....	125
6.5	Contoh Soal .....	126
<b>BAB 7 AKUNTANSI MANAJEMEN DAN SISTEM PENGENDALIAN: PENILAIAN KINERJA MELALUI VALUE CHAIN .....</b>		<b>132</b>
7.1	Financial Accounting, Management Accounting, dan Cost Management .....	132
7.2	Keputusan Strategi dan Akuntansi Manajemen.....	136
7.3	Analisis Rantai Nilai dan Rantai Pemasok .....	138
7.4	Pengambilan Keputusan, Perencanaan, dan Kontrol: Proses Keputusan Lima Langkah.....	148
7.5	Panduan Utama Akuntansi Manajemen .....	156
7.6	Rangkuman.....	158
7.7	Contoh Soal .....	158
<b>BAB 8 PERAN AKUNTANSI MANAJEMEN DAN SISTEM PENGENDALIAN DALAMM MEMOTIVASI PERILAKU .....</b>		<b>164</b>
8.1	Pengertian Akuntansi Manajemen.....	164
8.2	Peran Akuntansi Manajemen dalam Mengimplementasikan Strategi..	164



8.3	Peran Akuntansi Manajemendalam Memotivasi Perilaku .....	165
8.4	Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	166
8.5	Sistem Pengendalian Dalam Memotivasi Perilaku.....	166
8.6	Motivasi Perilaku Melalui Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengendalian .....	167
8.7	Hubungan Antara Akuntansi Manajemen dan Motivasi Perilaku Karyawan.....	168
8.8	Analisis Sistem Pengendalian Manajemen untuk Peningkatan Kinerja Manajemen pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada UD. X Sidoarjo).	169
8.9	Rangkuman.....	172
8.10	Contoh Soal .....	172
<b>BAB 9 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....</b>		<b>177</b>
9.1	Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	177
9.2	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	178
9.3	Keuntungan <i>Balanced Scorecard</i> .....	179
9.4	Penentuan Waktu, Sebab Akibat, dan Ukuran Terkemuka Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	181
9.5	Fitur <i>Balanced Scorecard</i> yang Baik .....	183
9.6	Keunggulan Dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	183
9.7	Jebakan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> .....	185
9.8	<i>Balanced Scorecard</i> Mencerminkan Strategi .....	187
9.9	Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> yang Sering Digunakan.....	188
9.10	Menyelaraskan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi .....	189
9.11	Rangkuman.....	190
9.12	Contoh Soal .....	191
<b>BAB 10 ANALISIS BUDGET DAN PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI.....</b>		<b>200</b>
10.1	Konsep Dasar.....	200
10.1.1	Pengertian Budget dalam Konteks Organisasi .....	200
10.1.2	Pentingnya Budget dalam Pencapaian Tujuan Organisasi .....	202
10.1.3	Hubungan antara Budget dan Perencanaan Strategis Organisasi..	203
10.2	Proses Perencanaan Budget .....	205
10.2.1	Identifikasi Tujuan Organisasi dan Kebutuhan Sumber Daya .....	205

10.2.2	Perencanaan Pendapatan Organisasi .....	207
10.2.3	Penetapan Anggaran Belanja .....	208
10.2.4	Pengawasan dan Evaluasi Budget .....	210
10.2.5	Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Budget .....	212
10.3	Manajemen Budget dalam Organisasi .....	214
10.3.1	Pengelolaan Sumber Daya Keuangan .....	214
10.3.2	Pengalokasian Dana Sesuai Prioritas Organisasi .....	215
10.3.3	Pengawasan Perencanaan Budget .....	217
10.4	Pencapaian Tujuan Organisasi Melalui Budget .....	218
10.4.1	Evaluasi Pencapaian Tujuan Organisasi .....	218
10.4.2	Analisis Kinerja Berdasarkan Anggaran .....	220
10.5	Tantangan dan Hambatan dalam Penyusunan dan Pelaksanaan Budget .....	222
10.5.1	Tantangan dalam Penyusunan Budget .....	222
10.5.2	Tantangan dalam Pelaksanaan Budget .....	223
10.6	Rangkuman .....	224
10.7	Contoh Soal .....	225
<b>BAB 11</b>	<b><i>CAPITAL BUDGETING (PENGANGGARAN MODAL)</i></b> .....	<b>237</b>
11.1	Pengertian <i>Capital Budgeting</i> (Penganggaran Modal) .....	237
11.2	Tahap-Tahap <i>Capital Budgeting</i> (Penganggaran Modal) .....	238
11.3	Proses <i>Capital Budgeting</i> (Penganggaran Modal) .....	239
11.4	Resiko <i>Capital Budgeting</i> (Penganggaran Modal) .....	240
11.5	Analisis Risiko <i>Capital Budgeting</i> (Penganggaran Modal) .....	242
11.6	Arus Kas (Cash Flows) .....	245
11.7	Macam-macam Metode <i>Capital Budgeting</i> .....	250
11.8	Rangkuman .....	253
11.9	Contoh Soal .....	254
<b>BAB 12</b>	<b>PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN DAN FINANCIAL CONTROL</b> .....	<b>260</b>
12.1	Pengenalan Pusat Pertanggungjawaban .....	260
12.1.1	Defenisi Pusat Pertanggungjawaban .....	260
12.1.2	Jenis Pusat Pertanggungjawaban .....	260
12.2	Harga Transfer .....	262

12.2.1	Dampak Harga Transfer Terhadap Pendapatan .....	262
12.2.2	Penetapan Harga Transfer .....	263
12.3	Mengukur Kinerja Pusat Investasi Dengan Eva .....	268
12.3.1	Definisi Economic Value Added (Eva).....	268
12.3.2	Perhitungan Eva .....	269
12.3.3	Aspek Keprilakuan Dari Eva .....	270
12.4	Rangkuman.....	271
12.5	Pembahasan Soal .....	272
<b>BAB 13 MANAJEMEN LINGKUNGAN DAN PROFITABILITAS</b>		
<b>ORGANISASI .....</b>		
13.1	Manajemen Lingkungan.....	283
13.1.1	Pengertian Manajemen Lingkungan .....	283
13.1.2	Sejarah Perkembangan Manajemen Lingkungan.....	284
13.1.3	Peran Manajemen Lingkungan dalam Berbagai Sektor.....	285
13.1.4	Prinsip-prinsip Manajemen Lingkungan.....	287
13.2	Profitabilitas Organisasi .....	289
13.2.1	Pengertian Profitabilitas Organisasi .....	289
13.2.2	Mengukur Profitabilitas Secara Kuantitatif.....	290
13.2.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profitabilitas.....	290
13.2.4	Strategi Untuk Meningkatkan Profitabilitas.....	295
13.3	Studi Kasus.....	297
13.4	Rangkuman.....	299
13.5	Contoh Soal .....	299
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		
<b>GLOSARIUM.....</b>		
<b>INDEKS .....</b>		

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tahapan Manajemen Biaya dalam Rantai Nilai.....	1
Gambar 7. 1 Proses Aktivitas Bisnis dalam Mengubah Produk Hingga Pelayanan Ke Pelanggan .....	138
Gambar 7. 2 Rantai Pasokan Coca-Cola Company .....	144
Gambar 7. 3 Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan.....	154

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Produksi Roti Per Bulan UD Cella Cake & Bakery.....	18
Tabel 2. 2 Pemakaian Bahan Baku UD.Cella Cake dan Bakery.....	18
Tabel 2. 3 Biaya Biaya <i>Overhead</i> pada UD. Cella Cake & Bakery Manado .....	19
Tabel 2. 4 Perhitungan Harga Pokok Produksi Roti Coklat Keju dengan Sistem Tradisional.....	20
Tabel 2. 5 Perhitungan Harga Pokok Produksi Roti Kacang dengan Sistem Tradisional.....	21
Tabel 2. 6 Perhitungan Harga Pokok Produksi Roti Pizza Ayam dengan Sistem Tradisional.....	21
Tabel 2. 7 Perhitungan Harga Pokok Produksi Roti Sosis dengan Sistem Tradisional .....	22
Tabel 2. 8 Perhitungan Harga Pokok Produksi Donat dengan Sistem Tradisional	22
Tabel 3. 1 Aktivitas dan Tingkat Aktivitas .....	36
Tabel 3. 2 Sumber Daya dan Penggerak Biaya.....	36
Tabel 7. 1 Perbedaan Management Accounting dan Financial Accounting .....	133

# BAB I

## AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI INFORMASI YANG MENCIPTAKAN NILAI

### 1.1 Akuntansi manajemen dan peran manajemen biaya

Akuntan manajemen adalah seorang ahli dibidang akuntansi dan keuangan yang memanfaatkan data biaya untuk mendukung implementasi strategi perusahaan. Manajemen biaya mencakup dua jenis informasi utama yaitu data keuangan yang berkaitan dengan pengeluaran dan penerimaan, serta data non-keuangan yang mencakup faktor sseperti retensi pelanggan, produktivitas, kualitas, dan elemen-elemen kunci lain yang penting bagi kesuksesan suatu organisasi. Manajemen biaya melibatkan proses pengembangan dan pemanfaatan informasi biaya dalam upaya mengelola keuangan perusahaan dengan efektif. Akuntan manajemen memanfaatkan keahlian khusus mereka dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengelolaan kinerja, dan aspek lainnya. Mereka bekerja bersama manajer dalam suatu organisasi untuk mendukung pencapaian kesuksesan dalam perumusan dan pelaksanaan strategi organisasi tersebut. Manajemen biaya merupakan konsep yang diterapkan dan dimanfaatkan dalam seluruh proses nilai organisasi dari langkah awal hingga tahapan terakhir sebagaimana tergambar dibawah ini.



Gambar 1. 1 Tahapan Manajemen Biaya dalam Rantai Nilai

Pada tahap kedua dalam rantai nilai yang lebih rendah, akuntan manajemen bertugas untuk mengumpulkan serta merangkum data dari peristiwa bisnis yang

terjadi pada tahap pertama. Setelah itu, mereka menggunakan keahlian mereka untuk menganalisis data tersebut dan mengubahnya menjadi informasi pada tahap ketiga. Kemudian, pada tahap keempat, informasi ini digabungkan dengan informasi lain yang berkaitan dengan strategi organisasi dan lingkungan kompetitif, sehingga dapat menghasilkan pengetahuan yang bias digunakan untuk tindakan yang lebih lanjut. Pada tahap kelima, akuntan manajemen memanfaatkan pengetahuan ini untuk berkolaborasi dengan tim manajemen dalam merumuskan keputusan strategis yang mendukung strategi keseluruhan organisasi.

## **1.2 Sistem manajemen biaya**

Sistem Manajemen Biaya adalah pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi biaya guna membuat keputusan yang lebih baik terkait penggunaan sumber daya dan alokasi dana. Tujuannya adalah untuk membantu manajemen dalam mengontrol biaya, meningkatkan efisiensi, dan mengoptimalkan profitabilitas yang berperan penting dalam proses perencanaan anggaran, control biaya, dan evaluasi kinerja.

Sistem manajemen biaya terdiri dari dua komponen utama. Pertama, ada sistem akuntansi biaya yang berfungsi sebagai alat mekanis perusahaan untuk menghimpun, menganalisis dan menyajikan data biaya yang berkaitan dengan produksi atau pelayanan barang dan jasa. Fungsi utamanya adalah mendukung manajemen dalam proses pengambilan keputusan terkait harga, alokasi sumber daya serta evaluasi kinerja bisnis. Komponen-komponen kunci dari sistem ini melibatkan perhitungan biaya produk, tenaga kerja, metode alokasi overhead, dan pelaporan biaya

Pada saat yang sama, sistem pengendalian operasional merujuk pada suatu struktur yang membantu perusahaan untuk memverifikasi bahwa aktifitas sehari-hari berjalan sesuai dengan rencana dan norma yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pemantauan, evaluasi, dan tindakan korektif untuk mengatasi perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan. Sistem ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi permasalahan operasional secara cepat dan mengambil

langkah-langkah untuk memperbaikinya guna mencapai efisiensi dan efektivitas yang optimal. Kedua sub sistem ini saling bekerja sama dalam suatu organisasi. Dimana sistem akuntansi biaya dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk sistem pengendalian operasional, seperti melacak biaya produksi dan menganalisis varians. Sebaliknya, sistem pengendalian operasional dapat memberikan informasi penting untuk perencanaan dan pengambilan keputusan dalam sistem akuntansi biaya. Penting untuk dicatat bahwa penerapan kedua sistem ini dengan baik dapat membantu organisasi mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan efisiensi, dan mencapai tujuan operasional yang lebih baik.

Dalam era digital yang terus berkembang, informasi telah menjadi aset berharga bagi setiap organisasi. Akuntansi manajemen informasi adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi data finansial dan non- finansial guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan menciptakan nilai bagi organisasi. Dalam konteks bisnis yang semakin kompleks, akuntansi manajemen informasi memegang peran krusial dalam membantu manajer merencanakan, mengendalikan, dan mengoptimalkan sumber daya organisasi.

Akuntansi manajemen informasi melibatkan penggunaan teknik dan alat untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengkomunikasikan informasi kepada para pemangku kepentingan internal organisasi. Informasi yang dikumpulkan mencakup data finansial seperti laporan laba rugi dan neraca, serta data non-finansial seperti performa operasional dan informasi pasar. Dengan memanfaatkan informasi finansial dan non- finansial secara efektif, organisasi dapat mengoptimalkan operasional, mengambil keputusan yang lebih baik, dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, akuntansi manajemen informasi menjadi landasan penting bagi keberhasilan dan pertumbuhan organisasi.

### **1.3 Fokus strategi manajemen biaya**

Perusahaan yang berdaya saing tinggi mengintegrasikan perubahan yang



timbul dan yang dapat diprediksi dalam lingkungan bisnis modern ke dalam rencana dan pelaksanaan operasional mereka. Perusahaan yang bersaing dengan sukses adalah yang selalu memprioritaskan kebutuhan pelanggan, mengadopsi teknologi manufaktur dan informasi terkini sesuai kebutuhan, proaktif dalam menghadapi perubahan aturan dan preferensi pelanggan, serta memiliki pemahaman yang mendalam terhadap aspek social, politik, dan budaya yang rumit dalam lingkungan mereka. Dalam mengikuti landasan pemikiran strategis, akuntan manajemen lebih memusatkan perhatian pada elemen- elemen yang mendukung kesuksesan perusahaan dari pada sekedar mengandalkan aspek biaya dan dimensi keuangan semata. Kita teringat kisah seorang petani Skotlandia yang mempunyai domba hadiah untuk dibawa ke pasar. Ketika ditanya mengapa dombanya selalu lebih unggul dibandingkan domba tetangganya, peternak tersebut menjawab, “Saat mereka menimbang dombanya, saya menggemukkan domba saya.” Demikian pula, manajemen biaya tidak berfokus pada pengukuran itu sendiri tetapi pada identifikasi ukuran-ukuran yang penting bagi keberhasilan perusahaan. Klasifikasi Robert Kaplan tentang tahapan pengembangan sistem manajemen biaya menggambarkan pergeseran fokus ini:

**Tahap 1.** Sistem manajemen biaya merupakan sistem yang dibunakan untuk melaporkan transaksi dasar

**Tahap 2.** Ketika mencapai tahap kedua, sistem manajemen biaya mulai berorientasi pada pelaporan keuangan kepada pihak eksternal. Fokusnya adalah menciptakan laporan keuangan yang dapat dipercaya, yang mengurangi nilai tambahnya untuk pengelolaan biaya internal.

**Tahap 3.** Sistem manajemen biaya memantau data operasional kunci dan merancang informasi biaya yang lebih tepat dan berhubungan untuk mendukung pengambilan keputusan informasi manajemen biaya diperbaharui

**Tahap 4.** Pengetahuan mengenai biaya yang relevan secara strategis merupakan komponen penting dalam sistem manajemen.

Dalam pengembangan sistem biaya, dua langkah awal berpusat pada peran pengukuran dan pelaporan oleh akuntan manajemen, sementara langkah ketiga berkaitan dengan pengendalian operasional. Dalam tahap keempat, peran akuntan manajemen telah berkembang menjadi bagian yang tak terpisahkan dari tim manajemen, bukan hanya sebagai pelaporan, melainkan sebagai mitra bisnis utama yang bekerja bersama dengan manajemen untuk melaksanakan strategi perusahaan. Hal ini memerlukan identifikasi faktor penentu keberhasilan perusahaan dan penggunaan dukungan keputusan analitis dan berwawasan ke depan. Faktor Penentu Keberhasilan (CSF) adalah elemen-elemen kinerja perusahaan yang memiliki signifikansi krusial dalam mencapai keunggulan kompetitifnya dan sebagai akibatnya keberhasilan secara keseluruhan. Banyak dari faktor penentu keberhasilan ini bersifat finansial, namun banyak juga yang bersifat nonfinansial. CSFs untuk perusahaan tertentu bergantung pada sifat persaingan yang dihadapinya.

#### **1.4 Faktor yang mempengaruhi manajemen biaya**

Manajemen biaya melibatkan upaya untuk mengatur dan memonitor pengeluaran dalam konteks sebuah entitas. Manajemen biaya dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat memengaruhi cara suatu organisasi mengelola dan mengendalikan biaya-biaya yang terkait dengan operasionalnya. Beberapa faktor penting yang mempengaruhi manajemen biaya meliputi:

##### **1. Kompetisi Global**

Kompetisi global dapat memiliki dampak signifikan terhadap manajemen biaya perusahaan. Ketika perusahaan bersaing di pasar global, mereka harus mempertimbangkan berbagai faktor yang berpengaruh pada biaya operasional dan strategi keuangan mereka. Pertama-tama, dalam kompetisi global, perusahaan seringkali harus memperluas rantai pasokan mereka, yang dapat mengakibatkan kompleksitas dan tantangan dalam mengelola biaya. Biaya transportasi, logistik, dan tarif perdagangan menjadi faktor penting yang perlu diperhitungkan, karena pengiriman produk melintasi batas negara.

Selain itu, persaingan global dapat mendorong perusahaan untuk mengoptimalkan proses produksi mereka. Upaya untuk mengurangi biaya produksi melibatkan pemilihan bahan baku yang lebih murah, proses produksi yang lebih efisien, dan otomatisasi untuk mengurangi biaya tenaga kerja. Selanjutnya, kompetisi global juga dapat memengaruhi harga tenaga kerja. Perusahaan dapat mencari lokasi produksi dengan upah tenaga kerja lebih rendah untuk mengurangi biaya tenaga kerja. Namun, hal ini juga dapat memicu perdebatan mengenai etika dan dampak sosial.

Aspek lain dari kompetisi global adalah persaingan dalam inovasi. Perusahaan harus berinvestasi dalam riset dan pengembangan untuk tetap bersaing, yang juga berdampak pada pengeluaran. Namun, inovasi yang berhasil dapat membantu mengurangi biaya dalam jangka panjang. Selain itu, fluktuasi mata uang dan risiko geopolitik juga dapat memengaruhi manajemen biaya. Perubahan nilai tukar mata uang dapat mempengaruhi harga bahan baku impor dan pendapatan dari ekspor. Ketidakpastian politik atau perubahan regulasi di negara-negara tertentu juga dapat mengganggu perencanaan biaya perusahaan. Secara keseluruhan, kompetisi global mempengaruhi manajemen biaya dengan mendorong perusahaan untuk lebih efisien dalam berbagai aspek operasional. Untuk tetap bersaing, perusahaan harus terus memantau perubahan dalam lingkungan bisnis global dan beradaptasi dengan strategi biaya yang tepat.

## **2. Pertumbuhan Industri Jasa**

Pertumbuhan industri jasa memiliki dampak signifikan pada manajemen biaya perusahaan. Pertama-tama, pertumbuhan industri jasa bisa mengakibatkan variasi yang lebih kompleks dalam permintaan dan pasokan. Ini dapat memengaruhi biaya produksi, pengadaan bahan, dan penjadwalan, sehingga perusahaan perlu mengelola biaya operasional dengan lebih cermat.

Kedua, pertumbuhan industri jasa mungkin mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan atau meningkatkan infrastruktur dan teknologi untuk mengakomodasi peningkatan volume atau kompleksitas layanan. Hal ini bisa

menyebabkan biaya investasi awal yang tinggi, termasuk pembelian peralatan, pelatihan karyawan, dan pengembangan sistem. Manajemen biaya harus memperhitungkan dampak jangka panjang dari investasi ini. Selain itu, pertumbuhan industri jasa juga dapat mempengaruhi biaya sumber daya manusia. Permintaan yang lebih tinggi untuk tenaga kerja terampil mungkin mengarah pada kenaikan upah atau imbalan lainnya. Perusahaan perlu mempertimbangkan bagaimana mengelola biaya karyawan dengan cara yang efisien sambil tetap mempertahankan kualitas layanan.

Perlu diingat bahwa dalam industri jasa, aspek kualitas dan kepuasan pelanggan juga sangat penting. Pertumbuhan industri mungkin menuntut standar kualitas yang lebih tinggi, dan ini bisa mempengaruhi biaya dalam bentuk inspeksi, pengujian, dan perbaikan. Manajemen biaya harus memastikan bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas tidak berdampak negatif pada efisiensi biaya. Secara keseluruhan, pertumbuhan industri jasa mempengaruhi manajemen biaya melalui berbagai faktor, termasuk perubahan dalam permintaan dan pasokan, investasi infrastruktur, karyawan, dan peningkatan kualitas layanan. Perusahaan perlu mengembangkan strategi yang bijaksana untuk mengelola biaya sambil tetap menjaga daya saing dan kepuasan pelanggan. Peningkatan persaingan telah membuat manajer industri ini semakin menyadari pentingnya memiliki informasi biaya yang tepat guna untuk perencanaan, pengendalian, perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perkembangan dalam sector jasa telah meningkatkan kebutuhan akan sistem manajemen biaya yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan.

### **3. Kemajuan Teknologi Informasi**

Ada tiga perubahan besar yang terkait dengan teknologi informasi yang signifikan. Salah satu diantaranya memiliki keterkaitan yang kuat dengan aplikasi yang terintegrasi dengan komputer. Dalam manufaktur otomatis, penggunaan komputer adalah untuk mengawasi dan mengatur proses operasional. Dengan penggunaan komputer, banyak data berharga dapat dikumpulkan, dan manajer

dapat dengan cepat mendapatkan informasi tentang perkembangan didalam organisasi secara real-time. Saat ini, ada kemungkinan untuk terus-menerus memantau produk ketika mereka bergerak melalui fasilitas produksi dan secara real-time melaporkan informasi seperti jumlah unit yang diproduksi, jenis bahan yang digunakan, limbah yang dihasilkan dan biaya produksi. Akibatnya, dapat tercipta sebuah sistem informasi operasional yang mengintegrasikan manufaktur dengan data pemasaran dan akuntansi secara menyeluruh.

Langkah kedua adalah menyediakan perangkat yang dibutuhkan, seperti komputer pribadi (PC), perangkat lunak analitik online (OLAP), dan sistem yang mendukung pengambilan keputusan (DSS). Komputer pribadi memiliki peran penting sebagai sarana komunikasi yang memungkinkan akses kesistem informasi perusahaan, sementara OLAP dan DSS memberikan kemampuan kepada manajer untuk menggunakan data tersebut dengan efektif. Dukungan komputer dan perangkat lunak dapat diakses oleh manajer dalam berbagai jenis organisasi. Banyak komputer pribadi berfungsi sebagai titik akses ke jaringan dan terkoneksi dengan basis data perusahaan, memungkinkan manajer untuk dengan lebih efisien mengambil informasi, melakukan analisis sendiri dan menyusun laporan sesuai kebutuhan mereka. Kemampuan untuk meningkatkan keakuratan penetapan biaya produk sekarang tersedia. Karena kemajuan teknologi informasi, akuntan manajemen memiliki fleksibilitas untuk menanggapi kebutuhan manajerial akan metode penetapan biaya produk yang lebih kompleks seperti penetapan biaya berdasarkan aktivitas (ABC).

Kemajuan besar ketiga adalah munculnya perdagangan elektronik. E-commerce adalah kegiatan bisnis yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sarana untuk melakukan transaksi. Perdagangan online, pertukaran informasi elektronik dan penggunaan kode batang adalah contoh dari perdagangan elektronik. Perdagangan online memungkinkan individu yang ingin membeli dan menjual barang atau jasa untuk terhubung dan melakukan transaksi dari tempat dan situasi yang berbeda-beda. Perdagangan online memungkinkan perusahaan untuk berperan sebagai entitas virtual yang pada gilirannya mengurangi

beban biaya operasional. EDI adalah proses pertukaran dokumen antar komputer yang sering dilakukan melalui saluran telepon dan umumnya digunakan dalam konteks pembelian dan distribusi. Berbagi data antara rekan bisnis dapat mengurangi pengeluaran dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan, sehingga membantu mencapai posisi yang lebih unggul dalam persaingan. EDI merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaan rantai pasokan (manajemen rantai nilai). Manajemen rantai pasokan adalah upaya untuk mengendalikan produk dan layanan dari tahap perolehan bahan baku hingga sampai ke tangan konsumen melalui berbagai tahap termasuk, manufaktur, penyimpanan, distribusi, penjualan grosir, dan penjualan eceran. Kemunculan Electronic Data Interchange (EDI) dan pengelolaan rantai pasokan telah meningkatkan signifikansi pengeluaran dalam nilai rantai nilai dan menentukan biaya bagi berbagai perusahaan penyedia dan konsumen.

## **1.5 Peran akuntan manajemen**

Akuntansi manajemen memiliki tanggung jawab dalam menyediakan data keuangan yang diperlukan oleh perusahaan untuk keperluan pelaporan dalam organisasi dan kepada pihak eksternal. Tugas ini mencakup tanggung jawab untuk mengumpulkan, memproses, dan menyajikan informasi yang mendukung manajer dalam merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan.

### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah proses rinci dalam manajemen yang melibatkan pengembangan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses ini, perusahaan menetapkan tujuan dan mencari cara untuk mencapainya seperti meningkatkan profitabilitas jangka pendek, dan jangka panjang dengan mengurangi cacat produk, mengelola keluhan pelanggan, serta mengoptimalkan sumber daya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan perusahaan yang dapat dicapai dengan berkolaborasi bersama pemasok untuk meningkatkan kualitas bahan mentah yang diterima, membentuk siklus pengendalian mutu, dan mengkaji masalah cacat untuk memahami penyebabnya.

## **2. Pengendalian**

Pengendalian adalah tahap dimana pelaksanaan rencana dipantau dan tindakan perbaikan dilakukan sesuai kebutuhan. Ini sering melibatkan penggunaan umpan balik, yaitu informasi yang digunakan untuk menilai atau memperbaiki langkah- langkah yang telah diambil dalam menerapkan rencana tersebut. Berdasarkan masukan yang diterima, seorang manajer memiliki beberapa pilihan, mereka dapat memutuskan untuk tetap melanjutkan implementasi seperti yang sudah berjalan, mengambil langkah-langkah perbaikan untuk memastikan bahwa implementasi sesuai dengan rencana awal, atau bahkan melakukan perencanaan ulang jika diperlukan. Umpan balik adalah elemen krusial dalam fungsi pengendalian. Disini, peran akuntansi kembali sangat signifikan. Laporan kerja adalah dokumen akuntansi yang memberikan umpan balik dengan membandingkan data yang telah direncanakan (dianggarkan) dengan data yang sebenarnya. Dalam konteks ini, ketika jumlah yang dihasilkan lebih tinggi dari yang direncanakan dan menyebabkan peningkatan laba, itu dianggap sebagai hal yang menguntungkan. Sebaliknya, jika jumlahnya lebih rendah dan menyebabkan penurunan laba, itu disebut sebagai hal yang tidak menguntungkan. Penting untuk menciptakan laporan kinerja yang realistis yang sesuai dengan rencana manajemen, dan target pendapatan serta pengeluaran harus mencerminkan kondisi operasional yang sebenarnya sebanyak mungkin.

## **3. Perbaikan Terus Menerus**

Dalam sebuah lingkungan yang selalu berubah, perusahaan perlu terus meningkatkan performanya agar tetap bersaing dengan baik atau bahkan membangun keunggulan kompetitif. Tujuan dari perbaikan berkelanjutan adalah untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari pada sebelumnya dan unggul dibandingkan dengan pesaing. Peningkatan berkelanjutan dapat dijelaskan sebagai usaha terus-menerus untuk meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan dengan cara mengurangi pemborosan, meningkatkan kualitas, dan mengendalikan biaya secara efisien. Manajemen biaya berperan dalam mendorong perbaikan

berkelanjutan dengan memberikan data yang membantu mengenali cara untuk meningkatkan, serta melaporkan perkembangan dari metode yang sudah dijalankan. Selain itu, juga memiliki peran penting dalam mengembangkan sistem pengendalian yang memastikan setiap perbaikan yang dilakukan dapat dipertahankan.

#### **4. Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan melibatkan pemilihan diantara opsi yang bersaing, dan peningkatan keputusan bisa dicapai dengan mengumpulkan informasi mengenai opsi tersebut dan memastikan informasi tersebut tersedia bagi para pengambil keputusan. Salah satu tugas utama sistem informasi akuntansi adalah memberikan data yang mempermudah proses pengambilan keputusan. Fungsi manajerial yang melibatkan ini menjadi komponen penting dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas bisnis. Seorang manajer perlu membuat keputusan untuk merencanakan tindakan yang akan mengarah pada pencapaian tujuan, dimana pilihan antara berbagai tujuan dan metode pelaksanaannya menjadi suatu pertimbangan yang penting.

##### **1.6 Dampak e-commerce terhadap akuntansi manajemen**

Transaksi yang mulai berkembang ke model e-commerce memberikan beragam kemudahan dan keuntungan dalam rangka mewujudkan dan memperbaiki pengendalian internal perusahaan yang lebih baik. Berkembangnya sistem transaksi yang berbasis internet memberikan adanya perancangan sistem akuntansi yang tidak memerlukan banyak tenaga akuntan untuk mengerjakannya, sehingga kemampuan perusahaan untuk melakukan pengendalian akan meningkat dan mengantisipasi berbagai kecurangan yang mungkin akan terjadi. Transaksi yang dilakukan dengan menerapkan sistem e-commerce memungkinkan transaksi yang terjadi tersebut dapat dicatat secara real time sehingga tidak membutuhkan tenaga akuntan untuk melakukan input data penjualan, akan tetapi akan langsung dikerjakan ketika pelanggan memasukkan data – data yang telah disyaratkan oleh sistem. Tetapi, disisi lain, adanya transaksi yang berbasis e-commerce masih



memiliki kekurangan yang harus diperbaiki oleh pihak perusahaan utamanya akuntansi manajemen dan auditor internalnya untuk mendukung serta meningkatkan pengendalian internal yang lebih baik, utamanya untuk mengantisipasi dan mencegah adanya tindak kecurangan.

Berkembangnya transaksi berbasis e-commerce membuat adanya sistem online sehingga diperlukan upaya untuk membatasi akses guna menghindari adanya pihak-pihak yang mencoba melakukan tindak kecurangan. Sistem pengendalian internal tetap dibutuhkan sebab dengan adanya sistem online yang seolah-olah tidak adanya pembatasan akses data, hal tersebut dapat diatasi dengan cara pemisahan fungsi dan otorisasi sistem. Upaya pengembangan dan otorisasi dilakukan untuk mempertahankan kemampuan dalam hal peningkatan pengendalian internal sebagai langkah untuk menghindari dan meminimalisir tindak kecurangan yang mungkin dilakukan oleh karyawan perusahaan itu sendiri.

## **1.7 Rangkuman**

Akuntansi manajemen memiliki peran krusial dalam menciptakan nilai bagi suatu organisasi. Informasi yang dihasilkan melalui akuntansi manajemen membantu manajemen dalam membuat keputusan yang lebih optimal, mengenali potensi untuk meningkatkan kinerja operasional, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya.

## **BAB 2**

### **SISTEM MANAJEMEN BIAYA TRADISIONAL**

#### **2.1 Sistem manajemen biaya tradisional**

Menurut Carter dan Ursy sistem tradisional dalam perhitungan biaya menggunakan volume atau ukuran unit sebagai dasar untuk mengalokasikan overhead ke produk yang dihasilkan. Karena pendekatannya berdasarkan unit, sistem ini juga dikenal sebagai sistem berdasarkan unit. Selain itu, menurut Hansen dan Mowen (2000:57), dalam sistem akuntansi biaya tradisional, diasumsikan bahwa semua biaya dapat diklasifikasikan sebagai biaya tetap atau variable tergantung pada perubahan dalam jumlah unit atau volume produk yang diproduksi.

Dari kedua penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi biaya tradisional adalah cara pengukuran biaya produksi yang umum digunakan sebelum era teknologi informasi. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data biaya baik yang langsung maupun tidak langsung, lalu mengalokasikannya ke produk-produk. Pengalokasian biasanya melibatkan penggunaan tarif tenaga kerja dan tingkat alokasi overhead tetap. Meskipun sederhana, sistem ini cenderung tidak akurat karena tidak mempertimbangkan variasi aktual dalam penggunaan sumber daya. Oleh karena itu, banyak perusahaan beralih ke sistem akuntansi biaya modern yang lebih akurat dan responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis.

#### **2.2 Kelebihan dan kekurangan sistem manajemen biaya tradisional**

##### **1. Kelebihan Sistem Manajemen Biaya Tradisional**

- Kesederhanaan dalam pengimplementasiannya, dimana metode ini relatif mudah dipahami dan diterapkan oleh perusahaan kecil dengan berbagai tingkat kompleksitas operasional.
- Informasi yang dihasilkan dapat memberikan gambaran umum tentang biaya produksi dan membantu dalam pengambilan keputusan operasional.

- Cocok untuk umur panjang produksi karena dapat digunakan dalam industry dengan produk yang memiliki umur panjang dan tidak banyak variasi
- Perhitungan menjadi lebih sederhana dan kurang kompleks karena hanya memperhitungkan faktor-faktor kunci seperti jumlah produksi, tenaga kerja langsung, bahan baku langsung, dan penggunaan mesin dalam perhitungan tersebut
- Metode tradisional juga memiliki keunggulan dalam hal tidak memerlukan seseorang yang memiliki keahlian khusus dalam perhitungan.

## **2. Kelebihan Sistem Manajemen Biaya Tradisional**

- Sistem tradisional adalah metode yang lebih sederhana untuk menghitung harga pokok produksi, tetapi kurang efektif dalam memberikan informasi biaya yang tepat untuk perusahaan teknologi canggih
- Penggunaan sistem tradisional lebih sesuai untuk perusahaan dimana penggunaan bahan baku dan tenaga kerja mendominasi faktor produksinya, dengan sedikit biaya tambahan yang diperlukan
- Penerapan sistem konvensional lebih sesuai untuk perusahaan manufaktur yang berkompetisi dipasar dalam negeri
- Tidak memberikan gambaran yang akurat tentang alokasi biaya sebenarnya, terutama pada produk dengan tingkat kompleksitas yang tinggi
- Tidak mampu menangani perubahan yang cepat dalam lingkungan produksi, seperti variasi produk atau fluktuasi permintaan

### **2.3 Menjelaskan keterbatasan sistem manajemen biaya tradisional**

Sistem perhitungan biaya tradisional biasanya efektif ketika teknologi stabil, produk terbatas, dan biaya tenaga kerja serta bahan bakulangsung lebih signifikan dalam biaya produk. Namun, dengan perkembangan teknologi produksi, persaingan yang berubah, beragamnya produk, dan lonjakan biaya overhead, sistem perhitungan biaya tradisional tidak lagi dapat memberikan estimasi biaya produk

yang tepat dan dapat dipercaya.

Keterbatasan utama dalam sistem penentuan biaya tradisional adalah penggunaan tarif overhead tunggal yang diterapkan secara umum diseluruh pabrik dan tarif overhead per department. Penggunaan kedua jenis tarif ini dapat mengakibatkan ketidakakuratan dalam menentynkan biaya produksi, terutama pada perusahaan yang memiliki operasi produksi yang kompleks dan beragam produk atau produksi yang berbeda-beda. Sistem biaya tradisional seringkali mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri karena mengandalkan intuisi, dan sering kali kurang akurat dalam menghitung biaya berdasarkan volume tanpa memahami konsekuensi keseluruhannya. Ini bias menyebabkan informasi yang tidak tepat, yang pada gilirannya dapat menghasilkan keputusan strategis yang tidak diinginkan seperti pemilihan produk yang salah, penetapan harga yang tidak realistis dan penggunaan sumber daya yang tidak efisien.

Sistem akuntansi biaya tradisional seringkali menghasilkan informasi biaya yang tidak akurat, yang pada akhirnya dapat mengarah pada pengambilan keputusan manajemen yang tidak akurat. Hal ini disebabkan oleh distorsi biaya yang sering terjadi dalam sistem tersebut:

1. Satu-satunya alat yang unik untuk mengalokasikan biaya overhead pada produk adalah dengan menggunakan jam kerja langsung
2. Sulit untuk menjelaskan margin laba
3. Fokus utamanya ada pada tahap produksi, bukan pada desain dan distribusi
4. Biaya yang terkait dengan tahap perancangan dan distribusi termasuk dalam biaya yang berlaku selama periode tersebut

## **2.4 Pembagian akuntansi manajemen biaya tradisional**

Menurut Mulyadi (Setyaningrum, 2007) akuntansi biaya tradisional dibagi menjadi dua tipe, yaitu:

## 1. Akuntansi biaya dengan fokus ke perhitungan *cost* produk

Pada awalnya, akuntansi biaya memiliki fokus terutama pada perhitungan biaya produksi. Fungsi produksi merujuk kepada unit organisasi dalam perusahaan manufaktur yang bertanggung jawab dalam mengubah bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi terdiri dari biaya produksi langsung dan biaya produksi tidak langsung dan semua biaya ini dihitung sebagai bagian dari biaya produk

## 2. Akuntansi pertanggungjawaban

Dalam perkembangannya, fokus utama akuntansi biaya adalah untuk mengelola biaya melalui konsep akuntansi pertanggungjawaban, biaya-biaya yang tidak terkait langsung dengan produksi mencakup biaya pemasaran yang mendukung promosi produk perusahaan, serta biaya administrasi dan umum yang berperan dalam menyediakan layanan yang mendukung fungsi produksi dan pemasaran. Biaya-biaya nonproduksi ini tidak dihitung sebagai bagian dari biaya produksi, melainkan dianggap sebagai biaya operasional dan dikurangkan secara langsung dari pendapatan kotor untuk menghasilkan informasi mengenai keuntungan bersih.

Sistem akuntansi biaya dibagi menjadi dua menurut fungsinya (Setyaningrum, 2007), yaitu:

### 1. *Manufacturing costs*

Adalah biaya yang terkait dengan proses produksi barang atau produk. Biaya ini mencakup tiga komponen utama : biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik.

### 2. *Nonmanufacturing cost*

Adalah biaya yang tidak terkait langsung dengan proses produksi atau produk. Ini mencakup biaya-biaya yang terkait dengan fungsi-fungsi lain dalam perusahaan seperti pemasaran, administrasi, dan distribusi

## **2.5 Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi dengan Metode Tradisional dan Activity Based Costing (ABC) pada UD. Cella Cake dan Bakery**

UD. Cella Cake dan Bakery adalah bisnis keluarga yang berfokus pada manajemen produk, khususnya dalam industry roti. Mereka beroperasi di kota Manado, dimana persaingan dalam industry ini cukup sengit karena banyaknya pesaing sejenis. Oleh karena itu, penting untuk melakukan perhitungan yang teliti dan mengumpulkan informasi yang relevan untuk mengestimasi biaya produksi yang akurat berdasarkan jumlah bahan yang digunakan dalam setiap tahap produksi.

Salah satu kunci utama untuk mencapai tujuan dalam sebuah perusahaan adalah menjalankan perhitungan harga produksi dengan akurat. Hal ini karena biaya produksi yang tepat akan menjadi dasar dalam menentukan harga jual produk dan menghitung keuntungan atau kerugian dari usaha tersebut. Selanjutnya, penting untuk menetapkan biaya produksi untuk setiap produk yang dihasilkan oleh UD. Cella Cake dan Bakery, yang mencakup biaya bahan. Namun perlu diingat bahwa perhitungan biaya produksi harus dilakukan dengan teliti agar menghasilkan hasil yang akurat.

Ada dua metode untuk menghitung biaya produksi yaitu metode tradisional dan metode berdasarkan aktivitas. Metode tradisional lebih efisien ketika perusahaan hanya memproduksi satu produk, namun jika mereka memproduksi lebih dari satu produk, biaya produksi perlu dipisahkan untuk masing-masing produk. Oleh karena itu, dalam analisis penentuan biaya produksi, penting untuk mengetahui biaya-biaya yang terkait langsung dengan proses produksi. Hal ini akan memengaruhi penetapan harga jual dan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan.

Dalam rangka mengatasi ketidakakuratan dalam perhitungan biaya produksi, diperlukan usaha untuk mengkategorikan biaya berdasarkan fungsi utama perusahaan atau melakukan analisis biaya produksi dengan metode tradisional.

**Tabel 2. 1 Produksi Roti Per Bulan UD Cella Cake & Bakery**

No	Jenis Produk	Jumlah Produksi (Unit)
1	Roti coklat keju	8.000
2	Roti Kacang	8.000
3	Roti Pizza Ayam	7.000
4	Roti Sosis	7.000
5	Donat	10.000
Jumlah		40.000

Sumber: UD Cella Cake & Bakery

Tabel diatas memberikan informasi tentang jumlah produksi bulanan roti oleh perusahaan UD.Cella Cake dan Bakery, yang mencapai total 40.000 unit

**Tabel 2. 2 Pemakaian Bahan Baku UD.Cella Cake dan Bakery**

No	Jenis Produk	Jumlah Produksi (Unit)	Bahan Baku (Rp)
1	Roti Coklat Keju	8.000	21.000.000
2	Roti Kacang	8.000	20.000.000
3	Roti Pizza Ayam	7.000	20.700.000
4	Roti Sosis	7.000	19.000.000
5	Donat	10.000	15.000.000
Jumlah		40.000	95.700.000

Sumber: UD. Cella Cake & Bakery

Menurut tabel diatas, terlihat bahwa biaya bahan baku yang digunakan untuk membuat roti coklat keju adalah yang tertinggi mencapai Rp 21.000.000. Sementara itu, biaya bahan baku untuk tori pizza ayam adalah Rp 20.700.000. Roti kacang memiliki biaya bahan baku yang lebih rendah dibandingkan roti coklat keju dan pizza ayam, yakni sebesar Rp 20.000.000. Sedangkan donat memiliki biaya bahan baku paling rendah diantara semua jenis roti yaitu Rp 15.000.000

**Tabel 2. 3 Biaya Biaya *Overhead* pada UD. Cella Cake & Bakery Manado**

No	Jenis Biaya	Total Biaya (Rp)
1	Bahan Pembantu	20.000.000
2	Listrik	4.000.000
3	Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	2.000.000
4	Biaya Pemeliharaan Bangunan	1.000.000
5	Biaya Pemeliharaan mesin	700.000
6	Biaya penyusutan bangunan	600.000
7	Biaya penyusutan mesin	200.000
8	Biaya pemasaran	500.000
Jumlah		29.000.000

Sumber: UD. Cella Cake & Bakery

### **PEMBAHASAN:**

Metode umum untuk mengalokasikan biaya overhead pabrik ke produk adalah dengan menggunakan tarif tunggal berdasarkan faktor penggerak biaya unit.



Proses perhitungan biaya overhead pabrik dengan metode tarif tunggal melibatkan dua tahap. Tahap pertama adalah mengumpulkan semua biaya overhead pabrik menjadi satu total untuk seluruh pabrik. Setelah itu, tarif tunggal dapat dihitung berdasarkan faktor seperti jam mesin, unit produk, jam kerja, atau parameter lainnya. Tahap kedua melibatkan alokasi biaya overhead pabrik ini ke produk dengan cara menerapkan tarif tersebut pada biaya yang dikeluarkan oleh setiap produk

#### 1. Langkah Pertama

Langkah awal adalah menggabungkan semua biaya overhead pabrik menjadi satu kesatuan untuk semua pabrik, dengan menggunakan dasar biaya per unit. Cara untuk menghitung tarif per unit berdasarkan produk yang dihasilkan dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$= \text{Rp.}29.000.000 / 40.000 \text{ unit}$$

$$= \text{Rp.}725/\text{unit}$$

#### 2. Langkah Kedua

Melibatkan penentuan overhead untuk setiap produk dengan mengalikan tarif overhead dengan biaya yang dikeluarkan untuk setiap produk. Rincian biaya produksi sesuai metode tradisional untuk tiap produk tersedia dalam table berikut ini:

**Tabel 2. 4 Perhitungan Harga Pokok Produksi Roti Coklat Keju dengan Sistem Tradisional**

<b>Elemen Biaya</b>	<b>Biaya Total (Rp)</b>	<b>Jumlah (unit)</b>	<b>Biaya Per unit</b>
Biaya Utama	44.600.000	8.000	5.575
Biaya Overhead pabrik = 485,33 x 6000	3.882.640	8.000	485,33

Jumlah	6.060,33
--------	----------

Sumber: Data olahan

**Tabel 2. 5 Perhitungan Harga Pokok Produksi Roti Kacang dengan Sistem Tradisional**

<b>Elemen Biaya</b>	<b>Biaya Total (Rp)</b>	<b>Jumlah (unit)</b>	<b>Biaya Per unit</b>
Biaya Utama	23.600.000	8.000	2.950
Biaya Overhead pabrik = 485,33 x 8000	3.882.640	8.000	485,33
Jumlah			3.435,33

Sumber: Data olahan

**Tabel 2. 6 Perhitungan Harga Pokok Produksi Roti Pizza Ayam dengan Sistem Tradisional**

<b>Elemen Biaya</b>	<b>Biaya Total (Rp)</b>	<b>Jumlah (unit)</b>	<b>Biaya Per unit</b>
Biaya Utama	23.700.000	7.000	3.385,71
Biaya Overhead pabrik = 185,33 x 7000	1.297.310	7.000	185,33

Jumlah		3.571,04
--------	--	----------

Sumber: Data olahan

**Tabel 2. 7 Perhitungan Harga Pokok Produksi Roti Sosis dengan Sistem Tradisional**

<b>Elemen Biaya</b>	<b>Biaya Total (Rp)</b>	<b>Jumlah (unit)</b>	<b>Biaya Per unit</b>
Biaya Utama	22.000.000	7.000	3.142,86
Biaya Overhead pabrik = 185,33 x 7000	1.297.310	7.000	185,33
Jumlah			3.328,19

Sumber: Data olahan

**Tabel 2. 8 Perhitungan Harga Pokok Produksi Donat dengan Sistem Tradisional**

<b>Elemen Biaya</b>	<b>Biaya Total (Rp)</b>	<b>Jumlah (unit)</b>	<b>Biaya Per unit</b>
Biaya Utama	19.800.000	10.000	1.980
Biaya Overhead pabrik = 220,75 x 10.000	2.207.500	10.000	220,75
Jumlah			2.200,75

Sumber: Data olahan

Biaya produksi per unit untuk produk-produk seperti Roti coklat keju, Roti Kacang, Rori Pizza Ayam, Roti Sosis dan Donat pada UD.Cella Cake dan Bakery

adalah sebagai berikut :

1. Roti Coklat Keju seharga Rp 6.060,33 per potong
2. Roti Kacang seharga Rp 3.453,33 per potong
3. Roti Pizza Ayam seharga Rp3.571,04 per potong
4. Roti Sosis seharga Rp 3.328,19 per potong
5. Donat seharga Rp 2.200,75 per potong

### **KESIMPULAN:**

Dari hasil penelitian dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa menghitung biaya produk dengan sistem tradisional dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar karena hanya melibatkan satu faktor biaya, yang menyebabkan banyak penyimpangan biaya dan kesulitan dalam menghitung keuntungan terkait biaya yang belum terealisasi. Selain itu, dalam sistem tradisional, harga pokok setiap produk dihitung hanya berdasarkan satu pemicu biaya, sehingga dapat menyebabkan distorsi dalam penggunaan biaya overhead pabrik.

### **2.6 Rangkuman**

Sistem manajemen biaya tradisional memiliki peran dalam memahami biaya produksi dan distribusi produk. Namun, pendekatan ini cenderung sederhana dan kurang mempertimbangkan variabel-variabel yang lebih kompleks dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah. Sistem manajemen biaya tradisional bisa menjadi keterbatasan dalam menghadapi tantangan ekonomi dan persaingan yang semakin kompleks. Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan manufaktur menerapkan sistem manajemen biaya tradisional untuk mengalkulasikan biaya produksi produknya. Data biaya yang dihasilkan oleh sistem ini membantu perusahaan dalam menetapkan harga jual yang tepat guna mencapai tingkat margin keuntungan yang diharapkan. Dengan menganalisis informasi biaya, perusahaan dapat

mengidentifikasi bagian produksi yang memerlukan penghematan atau peningkatan efisiensi untuk mengurangi biaya produksi dan meningkatkan keuntungan.

Organisasi perlu mengambil pertimbangan serius terhadap penerapan metode dan sistem akuntansi manajemen yang advanced, seperti Activity-Based Costing (ABC), serta metode evaluasi kinerja yang lebih presisi. Hal ini diperlukan untuk menghadapi tantangan bisnis yang semakin rumit dan global saat ini. Dengan demikian, pergeseran dari sistem manajemen biaya tradisional menuju akuntansi manajemen yang lebih canggih dapat membantu organisasi menciptakan nilai yang lebih besar dalam lingkungan bisnis yang kompetitif

## **2.7 Contoh Soal**

1. Sebuah perusahaan manufaktur menghadapi tekanan kompetitif yang tinggi di pasar. Mereka menggunakan sistem manajemen biaya tradisional untuk mengukur biaya produksi. Namun, mereka merasa sistem ini tidak lagi relevan dalam pengambilan keputusan strategis. Jelaskan mengapa sistem manajemen biaya tradisional mungkin tidak menciptakan nilai dalam konteks ini, dan berikan saran untuk informasi akuntansi manajemen yang lebih relevan yang dapat membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan ini?

### **Jawaban:**

Sistem manajemen biaya tradisional mungkin tidak menciptakan nilai dalam konteks ini karena alasan berikut :

- Ketidakakuratan dalam Mengukur Biaya : Sistem tradisional sering kali hanya memasukkan biaya produksi langsung dan tidak mempertimbangkan biaya tidak langsung dengan tepat. Ini dapat menghasilkan perkiraan biaya yang tidak akurat, yang dapat mengarah pada keputusan strategis yang salah.
- Tidak Memperhitungkan Variabilitas Biaya : Sistem tradisional cenderung memperlakukan biaya secara statis, tanpa mempertimbangkan fluktuasi

biaya seiring perubahan volume produksi. Ini dapat menyebabkan ketidakmampuan untuk merespons perubahan pasar atau kondisi ekonomi.

- Tidak Memperhitungkan Aspek Kualitas dan Efisiensi : Sistem tradisional cenderung fokus pada pengendalian biaya, tetapi tidak mempertimbangkan kualitas produk atau efisiensi operasional. Dalam lingkungan kompetitif yang tinggi, penting untuk dapat bersaing dalam hal kualitas dan efisiensi.

Informasi akuntansi manajemen yang lebih relevan dapat membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan ini karena :

- Pengukuran Aktivitas dan Proses yang Lebih Akurat: Sistem yang lebih modern dapat mengukur biaya lebih akurat dengan memperhitungkan semua aktivitas dan proses yang terlibat dalam produksi. Ini membantu manajer dalam mengidentifikasi area-area di mana efisiensi dapat ditingkatkan.
- Analisis Biaya-Volume-Keuntungan yang Lebih Mendalam: Informasi yang lebih lengkap tentang biaya produksi dan hubungannya dengan volume produksi membantu perusahaan dalam merencanakan strategi penetapan harga yang lebih bijak dan memahami tingkat keuntungan yang dapat dicapai pada berbagai tingkat produksi.
- Pengukuran Kualitas dan Kinerja: Sistem yang lebih modern juga memungkinkan perusahaan untuk mengukur kualitas produk dan kinerja operasional. Hal ini membantu perusahaan untuk fokus pada peningkatan mutu produk dan efisiensi proses, yang penting dalam persaingan yang ketat.

Dengan informasi akuntansi manajemen yang lebih relevan, perusahaan dapat membuat keputusan strategis yang lebih baik, mengidentifikasi peluang, dan bersaing dengan lebih efektif di pasar yang kompetitif

2. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, bagaimana sistem manajemen biaya tradisional dapat membantu perusahaan untuk tetap bersaing dengan efektif mengendalikan biaya produksi?

**Jawaban:**

Sistem manajemen biaya tradisional masih memiliki peran dalam kompetensi persaingan global saat ini, meskipun peran ini dapat berubah dalam menghadapi tantangan dan dinamika bisnis yang terus berkembang. Beberapa bentuk peran yang bisa diidentifikasi adalah:

- Efisiensi Biaya: Manajemen biaya tradisional masih sangat relevan dalam mengoptimalkan biaya operasional perusahaan. Di tengah persaingan global yang ketat, perusahaan perlu mengendalikan biaya mereka agar tetap kompetitif. Penggunaan konsep biaya tetap dan biaya variabel dapat membantu perusahaan mengidentifikasi area-area di mana mereka bisa mengurangi biaya tanpa mengorbankan kualitas.
- Penentuan Harga: Pengetahuan tentang biaya produksi melalui sistem manajemen biaya tradisional dapat membantu perusahaan dalam menentukan harga yang kompetitif. Dalam pasar global, menentukan harga yang tepat menjadi sangat penting untuk mendapatkan pangsa pasar dan menjaga daya saing.
- Analisis Kelayakan Investasi: Ketika perusahaan menghadapi keputusan investasi baru atau perlu memutuskan antara beberapa proyek, sistem manajemen biaya tradisional dapat membantu dalam menghitung tingkat pengembalian investasi (ROI) dan mengukur potensi profitabilitas proyek-proyek tersebut.
- Pengukuran Kinerja: Sistem manajemen biaya tradisional juga bisa digunakan untuk mengukur kinerja berbagai departemen atau unit bisnis dalam perusahaan. Ini membantu manajemen mengidentifikasi area-area di

mana efisiensi dapat ditingkatkan dan membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan data biaya.

Namun, perlu dicatat bahwa dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompleks dan dinamis, pendekatan yang lebih holistik dan strategis menjadi semakin penting. Beberapa perusahaan mungkin menambahkan elemen-elemen baru dalam sistem manajemen biaya mereka untuk mengatasi tantangan persaingan global, seperti:

- Pengukuran Kinerja Non-Finansial: Selain mempertimbangkan faktor finansial, perusahaan juga harus mengukur kinerja non-finansial seperti kepuasan pelanggan, inovasi, dan dampak sosial dan lingkungan. Ini membantu dalam membangun citra merek yang kuat dan menarik konsumen yang lebih sadar lingkungan.
  - Penggunaan Teknologi dan Analitik Data: Perusahaan dapat menggabungkan sistem manajemen biaya tradisional dengan teknologi terbaru seperti analitik data untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang operasi mereka. Analisis data dapat membantu mengidentifikasi tren dan peluang yang mungkin terlewatkan oleh pendekatan manual tradisional.
  - Pertimbangan Berkelanjutan: Mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan dan dampak lingkungan dalam sistem manajemen biaya dapat membantu perusahaan memahami konsekuensi jangka panjang dari operasi mereka. Ini dapat melibatkan perhitungan biaya lingkungan atau penggunaan metrik kinerja berkelanjutan.
3. Bagaimana akuntansi manajemen berperan dalam menjaga keberlanjutan lingkungan bisnis?

**Jawaban:**



Akuntansi manajemen memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan lingkungan bisnis. Ini melibatkan mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi keuangan dan non-keuangan kepada manajemen untuk membantu mereka membuat keputusan yang berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam konteks lingkungan bisnis, akuntansi manajemen dapat membantu dengan :

- Pengukuran Kinerja Lingkungan: Akuntansi manajemen memungkinkan bisnis untuk mengukur dampak lingkungannya, seperti konsumsi energi, emisi, limbah, dan penggunaan sumber daya lainnya. Ini membantu perusahaan memantau kemajuan dan menetapkan target perbaikan.
- Analisis Biaya Lingkungan: Dengan mengidentifikasi biaya terkait lingkungan, perusahaan dapat menghitung biaya aktual dari operasi yang tidak ramah lingkungan. Informasi ini memungkinkan perusahaan untuk mencari cara untuk mengurangi dampak dan biaya lingkungan.
- Pengembangan Strategi Berkelanjutan: Informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen dapat membantu perusahaan merancang strategi bisnis yang berkelanjutan. Misalnya, bisnis dapat mengevaluasi investasi dalam teknologi hijau atau praktek berkelanjutan lainnya.
- Pelaporan Transparan: Akuntansi manajemen memungkinkan perusahaan untuk melaporkan pencapaian lingkungan mereka kepada para pemangku kepentingan. Transparansi semacam ini dapat meningkatkan citra perusahaan dan membantu membangun kepercayaan.
- Pengurangan Risiko dan Kepatuhan: Dengan memantau dan melaporkan dampak lingkungan, bisnis dapat mengurangi risiko hukum dan reputasi yang mungkin timbul dari pelanggaran peraturan lingkungan.

Secara keseluruhan, akuntansi manajemen berfungsi sebagai alat untuk mengintegrasikan faktor-faktor lingkungan ke dalam pengambilan keputusan bisnis, membantu perusahaan menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan.

4. Bagaimana cara akuntansi manajemen membantu perusahaan memastikan bahwa saat merancang produk, mereka memperhitungkan tidak hanya biaya tambahan untuk meningkatkan kualitas, tetapi juga bagaimana perubahan itu bisa membuat pelanggan lebih senang dan meningkatkan citra merek dalam jangka panjang?

**Jawaban:**

Memastikan bahwa manajemen biaya tradisional tetap mendukung kualitas produk, citra merek, dan kepuasan pelanggan dalam jangka panjang memerlukan pendekatan yang bijaksana dan seimbang. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat dipertimbangkan:

- **Identifikasi Nilai Pelanggan:** Pahami apa yang dianggap penting oleh pelanggan Anda dalam produk atau layanan Anda. Fokus pada aspek-aspek ini dalam manajemen biaya Anda untuk memastikan bahwa elemen-elemen penting bagi pelanggan tetap terjaga.
- **Diferensiasi Produk:** Identifikasi faktor-faktor yang membedakan produk atau layanan Anda dari pesaing. Ini dapat membantu Anda menilai di mana Anda tidak dapat mengorbankan kualitas atau fitur tertentu yang memberi nilai tambah kepada pelanggan.
- **Analisis Biaya-Kualitas:** Gunakan analisis biaya-kualitas untuk memahami hubungan antara biaya dan kualitas produk. Terkadang, menambah biaya tertentu dalam proses produksi atau bahan baku dapat meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya-biaya tambahan di masa depan (seperti biaya retur atau layanan purna jual).
- **Budget Fleksibel:** Pertimbangkan untuk menggunakan anggaran yang lebih fleksibel, di mana Anda memiliki alokasi biaya yang dapat disesuaikan dengan perubahan kebutuhan. Ini membantu Anda merespons perubahan permintaan atau pergeseran pasar tanpa mengorbankan kualitas.

- Analisis Kontribusi Margin: Lakukan analisis kontribusi margin untuk produk atau layanan individu. Ini dapat membantu Anda mengidentifikasi produk-produk yang paling menguntungkan dan memprioritaskan sumber daya berdasarkan kontribusi mereka terhadap profitabilitas.
- Investasi dalam Pengendalian Kualitas: Manajemen biaya tradisional tidak boleh menghambat investasi dalam pengendalian kualitas yang efektif. Upaya untuk mengurangi biaya tidak boleh mengorbankan kontrol kualitas yang dapat merusak reputasi merek Anda.
- Peningkatan Efisiensi Operasional: Cari cara untuk meningkatkan efisiensi operasional tanpa mengorbankan kualitas. Ini bisa melibatkan peningkatan proses produksi, pengurangan pemborosan, dan penggunaan teknologi yang lebih baik.
- Akuntansi Berkelanjutan: Pertimbangkan untuk memasukkan metrik berkelanjutan dan biaya lingkungan dalam sistem manajemen biaya Anda. Ini membantu Anda mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan masyarakat dalam pengambilan keputusan biaya.
- Responsif terhadap Perubahan Pasar: Pantau tren pasar dan tanggapilah perubahan dengan cepat. Dengan memiliki visibilitas yang baik terhadap perubahan di lingkungan bisnis Anda, Anda dapat membuat penyesuaian yang diperlukan tanpa mengorbankan kualitas atau citra merek.
- Pendidikan dan Keterlibatan Karyawan: Libatkan karyawan dalam upaya pengendalian biaya dan peningkatan kualitas. Mereka bisa memberikan wawasan berharga tentang cara-cara untuk mengoptimalkan proses tanpa mengorbankan mutu.

Memahami bagaimana menggabungkan manajemen biaya tradisional dengan tujuan menjaga kualitas produk, citra merek, dan kepuasan pelanggan

adalah kunci untuk membangun bisnis yang berkelanjutan dan sukses dalam jangka panjang.

## **BAB 3**

### **SISTEM MANAJEMEN BERBASIS AKTIVITAS**

#### **3.1 Pengertian Activity Based Costing (ABC)**

Perhitungan biaya yang di dasarkan pada aktivitas atau Activity Based Costing merupakan metode perhitungan pada biaya yang mengalokasikan biaya sumber daya ke berbagai objek biaya seperti produk, layanan, ataupun customer berdasarkan aktivtias yang terkait dengan objek biaya tersebut (Blocher, Stout and Cokins, 2014). Metode perhitungan ini berasal dari konsep produk atau layanan yang dihasilkan oleh perusahaan adalah hasil dari berbagai kegiatan yang menghabiskan sumber daya dengan biaya-biaya tertentu. Biaya sumber daya diberikan kepada kegiatan atau aktivitas berdasarkan jumlah sumber daya yang digunakan oleh akitvitas tersebut. Sebaliknya, biaya aktivitas diberikan kepada objek biaya di dasarkan pada aktivitas yang digunakan oleh objek biaya tersebut.

Perhitungan yang didasarkan pada aktivias akan mengakui keterkaitan hubungan sebab - akibat yang langsung antara biaya sumber daya, aktivitas, cost driver, serta objek biaya dalam proses alokasi biaya dari aktivitsa lalu selanjutnya ke objek biaya. Dalam pendekatan ini, biaya overhead pabrik akan dialokasikan ke objek biaya, seperti produk ataupun layanan dengan mengidentifikasi sumber daya yang terlibat, aktivitas yang dilakukan, biaya yang terkait, dan total yang diperlukan untuk menghasilkan hasil akhir.

Pendekatan ini merupakan salah satu bentuk metode pendekatan untuk menghitung biaya yang di dasarkan pada aktivitas untuk menentukan biaya yang akurat. Dalam penggunaannya, berbagai jenis perusahaan dari berbagai industri pun dapat mengimplementasikan pendekatan ini, termasuk dari organisasi pemerintahan maupun nirlaba.

### 3.1.1 Pengembangan Activity Based Costing

Untuk pengembangan sistem perhitungan biaya, penting untuk memahami bagaimana keterkaitan antara sumber daya, aktivitas, produk, dan layanan itu sendiri. Penggunaan sumber daya dalam kegiatan operasi dapat dilacak kembali ke produk atau layanan masing-masing, dan kemudian diklasifikasikan: biaya bahan baku langsung atau biaya tenaga kerja langsung. Sistem perhitungan biaya akan mengenali biaya berdasarkan kegiatan yang menggunakan sumber daya tersebut kemudian mengatribusikan biaya sumber daya tersebut kepada objek biaya seperti produk, layanan, atau bagian penyimpanan biaya perantara yang didasarkan pada aktivitas yang terkait dengan objek biaya tersebut.

**Aktivitas** (activity) adalah tindakan khusus yang dilakukan dalam suatu kegiatan. Kegiatan ini bisa berupa tindakan tunggal atau serangkaian tindakan yang dilakukan secara bersamaan. Contohnya, memindahkan persediaan dari Toko B ke Toko C merupakan aktivitas yang dilakukan secara tunggal. Sedangkan untuk aktivitas yang terdiri dari beberapa tindakan yang dilakukan secara bersamaan adalah proses produksi.

**Sumber daya** (resource) adalah komponen ekonomi yang dipakai dalam pelaksanaan dari kegiatan. Upah dan peralatan adalah contoh sumber daya yang diperlukan dalam menjalankan aktivitas produksi.

**Penggerak biaya** (cost driver) merupakan elemen untuk memicu atau berhubungan dengan penambahan atau pengurangan biaya yang terjadi akibat aktivitas. Penggerak biaya akan berkontribusi pada adanya perubahan biaya, kuantitas dari cost driver yang dapat diukur atau dihitung digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan biaya sumber daya pada aktivitas, dan dari aktivitas ke objek biaya.

Penggerak biaya terdiri dari cost driver untuk penggunaan sumber daya atau cost driver untuk aktivitas. **Penggerak biaya untuk penggunaan sumber daya**, atau dikenal sebagai cost driver/penggerak biaya konsumsi sumber daya (resource

consumption cost driver) merupakan indikator seberapa banyak sumber daya yang digunakan oleh kegiatan atau aktivitas. Cost driver digunakan untuk mengalokasikan sumber daya dengan biaya yang terkait pada satu aktivitas pada aktivitas lainnya atau ke suatu tempat penyimpanan biaya khusus. Adapun contoh dari cost driver untuk konsumsi sumber daya meliputi total barang yang di beli dan di jual, perubahan dalam desain produk, dan jumlah jam mesin yang digunakan.

**Cost Driver aktivitas** (activity consumption cost driver) menghitung sejauh mana kegiatan aktivitas dibutuhkan oleh objek biaya tertentu. Cost driver ini berfungsi untuk membagi biaya aktivitas dari tempat penyimpanan biaya ke objek biaya yang relevan. Contoh penggerak biaya aktivitas melibatkan, misalnya, total jam mesin yang digunakan untuk pembuatan produk A atau jumlah batch yang diperlukan untuk memproduksi produk B.

### **3.1.2 Langkah-langkah dalam Mengembangkan Sistem Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas**

#### **Langkah 1: Mengidentifikasi Biaya Sumber Daya dan Aktivitas**

Tahap pertama yang dilakukan dalam ABC yakni mengidentifikasi dan mengklasifikasikan biaya yang terkait dengan sumber daya dan aktivitas dalam organisasi. Dalam konteks ini, proses ini melibatkan pengumpulan informasi terkait biaya yang terkait dengan berbagai jenis sumber daya perusahaan. Ketika melakukan analisis aktivitas, perusahaan akan mengenali tugas dan pekerjaan yang dilakukan dalam operasionalnya. Proses analisis ini mencakup pengumpulan informasi dari dokumen dan catatan yang ada, serta pengumpulan data tambahan melalui teknik seperti pengamatan langsung atau wawancara dengan staf yang terlibat dalam aktivitas tersebut.

#### **Tingkat Aktivitas**

- 1. Aktivitas Tingkat Unit**, terjadi untuk setiap unit produk atau layanan yang diproduksi perusahaan. Contoh dari jenis aktivitas ini melibatkan penggunaan

bahan baku langsung dan jam tenaga kerja langsung menjadi komponen esensial untuk setiap unit produk. Kedua aktivitas ini memiliki keterkaitan langsung dengan jumlah produk atau layanan yang dihasilkan, sehingga semakin banyak produk yang diproduksi, semakin tinggi pula biaya yang diperlukan.

2. **Aktivitas tingkat kelompok**, dilakukan untuk setiap batch atau kelompok unit produk memerlukan berbagai aktivitas tambahan yang harus dilakukan sebelum dan setelah proses produksi utama. pada seluruh kelompok produk. Contoh-contoh aktivitas ini seperti penjadwalan produksi dan persiapan mesin. Aktivitas ini tidak terjadi untuk setiap unit secara terpisah, melainkan untuk sejumlah produk dalam satu batch. Sehingga, biaya yang terkait dengan aktivitas tingkat kelompok berkaitan dengan jumlah kelompok produk yang diproduksi.
3. **Aktivitas tingkat produk**, aktivitas ini memberikan dukungan kepada proses produksi produk atau layanan. Ini termasuk aktivitas seperti perancangan produk khusus, dan perubahan rekayasa untuk memodifikasi produk. Aktivitas ini secara langsung terkait dengan karakteristik produk atau layanan tertentu.
4. **Aktivitas tingkat fasilitas**, dengan operasi keseluruhan fasilitas atau pabrik. Aktivitas ini tidak bergantung pada produk atau layanan tertentu, dan tidak bisa dihubungkan dengan unit, batch, atau produk. Aktivitas ini mencakup hal seperti pemeliharaan mesin pabrik secara umum, manajemen fasilitas, pembayaran pajak bangunan, asuransi pabrik, dan aktivitas administratif bulanan. Beberapa perusahaan menyebutnya sebagai aktivitas pendukung bisnis atau infrastruktur karena mereka mendukung keseluruhan operasi perusahaan.

## **Tahap 2: Membebaskan Biaya Sumber Daya pada Aktivitas**

Langkah kedua dalam menerapkan ABC adalah menggunakan *cost driver* untuk menghubungkan penggunaan sumber daya dengan aktivitas yang menyebabkan biaya tersebut muncul. Dalam proses menentukan cost driver untuk



alokasi biaya sumber daya, perusahaan harus cermat dalam mempertimbangkan hubungan sebab-akibat yang jelas antara aktivitas yang dilakukan dan biaya yang dihasilkan akibat pelaksanaan aktivitas tersebut. Sebagai contoh, *cost driver* dapat berupa parameter atau faktor yang memberikan gambaran yang akurat tentang sejauh mana suatu aktivitas berkontribusi pada pemakaian sumber daya dan, oleh karena itu, berpengaruh pada tingkat biaya yang dikeluarkan. Dengan memahami hubungan ini dengan lebih baik, perusahaan dapat mengalokasikan biaya secara lebih tepat dan efisien berdasarkan aktivitas yang sebenarnya.

- 1) Jam Tenaga Kerja untuk Aktivitas Tenaga Kerja: Jika suatu aktivitas memerlukan banyak jam tenaga kerja, maka penggerak biaya yang sesuai adalah jumlah jam tenaga kerja yang digunakan dalam aktivitas tersebut.
- 2) Jumlah Karyawan untuk Aktivitas Terkait dengan Penggajian: Untuk aktivitas yang berhubungan dengan administrasi penggajian, penggerak biaya bisa berupa jumlah karyawan yang terlibat dalam aktivitas tersebut.
- 3) Luas Lantai per Meter Persegi pada Aktivitas Perawatan Secara Umum dan Kebersihan: Aktivitas yang berkaitan dengan perawatan dan kebersihan dapat menggunakan luas lantai per meter persegi sebagai penggerak biaya.

### **Tahap 3: Membebankan Biaya Ke Objek Biaya**

Tahap ketiga dalam ABC adalah pembebanan biaya dari aktivitas ke objek biaya. Suatu objek biaya ini dapat berupa produk, layanan, atau proyek tertentu yang ingin evaluasi biayanya. Dalam tahap ini, ABC akan menentukan bagaimana biaya atas berbagai aktivitas yang telah diidentifikasi dialokasikan ke objek biaya. Hal ini membantu untuk lebih akurat menghitung biaya produk atau layanan secara individual, yang sering kali lebih kompleks daripada metode perhitungan biaya tradisional.

**Tabel 3. 1 Aktivitas dan Tingkat Aktivitas**

Aktivitas Pada Perusahaan	Tingkat Aktivitas
---------------------------	-------------------

Menggunakan bahan baku langsung	Unit
Menggunakan jam tenaga kerja langsung	Unit
Menggunakan jma mesin	Unit
Memulai melakukan pemesanan produksi	<i>Batch</i>
Menambahkan komponen Khusus	<i>Batch</i>

**Tabel 3. 2 Sumber Daya dan Penggerak Biaya**

<b>Sumber Daya Konsumsi</b>	<b>Penggerak Biaya Atas Konsumsi Sumber Daya</b>
Karyawan	Jumlah karywan
Ruang Penyimpanan	Jumlah barang yang diambil untuk satu pesanan
Manajemen Bahan Baku	Waktu yang digunakan
Akuntansi	Waktu yang digunakan
Penelitian dan Pengembangan	Jumlah kode baru yang dikembangkan
Kualitas	Waktu yang digunakan
Utilitas	Luas lantai dalam persegi

### **3.1.3 Manfaat dari Perhitungan Biaya Berbasis Aktivitas**

Pendekatan ABC dengan mengungkapkan bagaimana perbedaan dalam aktivitas serta variasi produk atau layanan memengaruhi biaya. Berbagai manfaat yang telah ditemukan oleh banyak perusahaan dalam menerapkan sistem biaya

berdasarkan aktivitas adalah:

1) Pengukuran Profitabilitas Lebih Akurat

Dengan menggunakan ABC, perusahaan dapat menghasilkan informasi biaya produk yang lebih tepat, yang memungkinkan pengukuran profitabilitas produk dan pelanggan yang lebih akurat. Hal ini membantu dalam mengambil keputusan strategis yang lebih terinformasi, seperti menentukan harga produk, memahami segmen pasar dan mengelola lini produk pasar yang paling menguntungkan.

2) Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik

Pendekatan melalui ABC memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana biaya dikaitkan dengan pemicu aktivitas, ini memberikan kemampuan kepada manajer untuk mengambil keputusan yang lebih akurat.. Ini termasuk keputusan terkait desain produk yang lebih baik, serta pengalokasian sumber daya yang lebih baik untuk proyek-proyek yang meningkatkan nilai produk dan perusahaan.

3) Perbaikan Proses

Sistem perhitunagn ABC menyajikan informasi yang diperlukan untuk mengetahui area-area di mana perbaikan proses diperlukan. Dengan demikian, perusahaan dapat fokus pada meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

4) Estimasi Biaya Lebih Baik

Perrhitunagn ABC membantu meningkatkan estimasi biaya terkait produk, yang sangat penting untuk pengambilan keputusan terkait penetapan harga, perencanaan dan penganggaran.

5) Pengelolaan Biaya atas Kapasitas Tidak Digunakan

Saat menghadapi perubahan musiman atau siklus dalam produksi,

terkadang kapasitas pabrik tidak digunakan sepenuhnya. ABC membantu mengidentifikasi biaya yang terkait dengan kapasitas yang tidak digunakan. Tujuannya adalah mengoptimalkan kapasitas untuk mengurangi biaya yang tidak diperlukan dan menentukan harga produk dengan lebih akurat.

### **3.2 Manajemen Berdasarkan Aktivitas (Activity Based Management - ABM)**

Manajemen Berbasis Aktivitas merupakan suatu pendekatan yang melibatkan pengelolaan sumber daya serta aktivitas dengan tujuan dalam meningkatkan nilai produk atau layanan yang diberikan kepada pelanggan, serta meningkatkan daya saing serta profitabilitas perusahaan (Blocher *et al.*, 2014). Sedangkan menurut Hansen and Women (2009) Activity Based Management adalah suatu pendekatan di seluruh sistem dan terintegrasi yang mengutamakan aktivitas manajemen untuk meningkatkan nilai dan keuntungan pelanggan.

Penghitungan biaya berdasarkan aktivitas (ABC) adalah sumber informasi utama dalam manajemen berdasarkan aktivitas. ABM berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam operasi serta aktivitas bisnis utama. Dengan menerapkan ABM, manajemen dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dalam proses operasional, mengurangi biaya serta dapat meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan. Dengan menganalisis sumber daya yang digunakan oleh pelanggan, produk, dan aktivitas, ABM memungkinkan manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang krusial dalam mencapai kesuksesan dan meningkatkan keunggulan bersaing.

Manajemen Berdasarkan Aktivitas (ABM) dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu ABM operasional dan ABM strategis. ABM operasional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasi, memaksimalkan penggunaan aset, dan mengurangi biaya. Fokus utama ABM operasional adalah melakukan tugas dengan tepat dan menjalankan aktivitas dengan lebih efisien. ABM operasional mencapai hal ini melalui penggunaan berbagai teknik manajemen, seperti penilaian kinerja, analisis aktivitas, peningkatan proses bisnis, dan manajemen kualitas umum.

ABM strategis bertujuan untuk meningkatkan permintaan dan profitabilitas dengan meningkatkan efisiensi operasi. Metode ABM strategis berkonsentrasi pada aktivitas yang penting untuk operasi, menghilangkan aktivitas yang tidak menghasilkan nilai tambah, dan menemukan pelanggan yang paling menguntungkan. ABM strategis menggunakan banyak teknik manajemen. Ini termasuk perancangan proses, analisis profitabilitas pelanggan, dan analisis rantai nilai.

### **3.2.1 Analisis Aktivitas**

Untuk mencapai tingkat daya saing yang maksimal, perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap setiap aktivitasnya dengan mempertimbangkan kebutuhan aktivitas yang berkaitan dengan produk atau pelanggan, tingkat efisiensi dalam menjalankan aktivitas, dan nilai yang dihasilkan dari masing-masing aktivitas. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan didorong oleh berbagai faktor, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Diperlukan dalam memenuhi persyaratan produk atau layanan, atau memuaskan kebutuhan pelanggan.
2. Diperlukan untuk mendukung operasi perusahaan.
3. Dianggap menguntungkan bagi perusahaan.

Sebagai contoh, aktivitas yang diperlukan untuk mendukung perusahaan adalah menjaga keamanan dan mematuhi peraturan pemerintah di pabrik. Meskipun tidak berdampak langsung pada produk, layanan, atau kepuasan pelanggan, aktivitas ini tetap merupakan bagian penting dari proses yang tidak dapat dihilangkan.

### **3.2.2 Analisis Nilai Tambah**

Menghapus aktivitas yang memiliki dampak terbatas atau bahkan tidak menciptakan nilai tambahan bagi pelanggan dapat mengurangi penggunaan sumber daya dan memungkinkan bisnis dapat berkonsentrasi pada aktivitas yang

meningkatkan kepuasan pelanggan. Mengetahui nilai dari setiap aktivitas memberikan kemampuan bagi para karyawan untuk menilai sejauh mana pekerjaan mereka benar-benar mendukung kebutuhan pelanggan, serta mengidentifikasi aktivitas yang mungkin memiliki dampak minim pada nilai bagi pelanggan akhir dan sebaiknya dihilangkan atau dikurangi.

Aktivitas bernilai tambah tinggi meningkatkan nilai produk atau layanan bagi pelanggan secara signifikan, sedangkan aktivitas bernilai tambah rendah menurunkan nilai produk atau layanan bagi pelanggan. Beberapa contoh aktivitas bernilai tambah tinggi mencakup pelapisan komponen, proses pengecoran logam, persiapan lahan untuk penanaman, serta perancangan, pemrosesan, dan pengiriman produk dan layanan.

Aktivitas dengan nilai tambah rendah (*low value added activity*) dapat menghabiskan waktu, sumber daya, dan ruang, namun memberikan kontribusi yang sangat minim dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Apabila aktivitas ini dihilangkan, biasanya tidak akan ada perubahan yang signifikan dalam nilai atau kepuasan pelanggan. Beberapa contoh aktivitas bernilai tambah rendah meliputi transportasi bagian antarproses, penundaan waktu, tindakan perbaikan, dan proses ulang.

Pengurangan atau penghapusan aktivitas bernilai tambah rendah dapat mengurangi biaya. Aktivitas bernilai tambah rendah memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Bisa dihilangkan tanpa mengubah bentuk, kualitas, atau fungsi produk atau layanan.
2. Dimulai dengan awalan "re", seperti "pengerjaan ulang" atau "pengembalian barang".
3. Menjadi pemborosan dan tidak memberikan nilai tambahan yang signifikan atau sama sekali.
4. Duplikasi proses di departemen lain atau penambahan langkah yang tidak diperlukan dalam proses bisnis.

5. Produksi output yang tidak diinginkan atau tidak diperlukan.

### **3.2.3 Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Aktivitas**

ABM bertujuan untuk meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan melalui produk atau jasa. Menurut (Supriono dalam Elifina, 2019) manfaat ABM diantaranya:

- a. Evaluasi kinerja finansial dan operasional (non-finansial) organisasi serta aktivitasnya.
- b. Menemukan biaya dan profitabilitas yang tepat untuk masing-masing jenis barang dan jasa.
- c. Identifikasi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
- d. Kelompokkan aktivitas berdasarkan faktor-faktor yang memengaruhi biaya dan manajemen mereka.
- e. Meningkatkan efisiensi aktivitas bernilai tambah dan menghapus aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah.
- f. Pastikan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan didasarkan pada elemen bisnis yang relevan, bukan hanya informasi keuangan.
- g. Evaluasi bagaimana menciptakan nilai tambahan dengan memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan

### **3.2.4 Keputusan Penetapan Harga dan Bauran Produk**

Informasi tentang biaya yang terlibat dalam pembuatan dan penjualan berbagai produk diberikan oleh sistem ABC kepada manajer, sehingga mereka dapat membuat keputusan tentang harga dan bauran produk. Dengan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana aktivitas perusahaan berhubungan dengan biaya yang timbul dan nilai yang diberikan kepada pelanggan, ABM dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam membuat keputusan yang efektif dan efisien mengenai penetapan harga dan bauran produk.

### 3.2.5 Keputusan Pengurangan Biaya dan Peningkatan Proses

Pengurangan biaya adalah serangkaian tindakan yang dirancang untuk mengubah cara operasional sehingga mencapai standar biaya yang lebih rendah. Hansen and Women (2009: 385) mengatakan bahwa ada empat cara untuk menganalisis operasi untuk mengurangi biaya perusahaan, yaitu:

1. *Activity selection* (Penghapusan aktivitas), berfokus pada aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dengan tujuan mengurangi biaya. Setelah mengidentifikasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, langkah selanjutnya adalah menghapus aktivitas tersebut.
2. *Activity selection* (Pemilihan aktivitas), melibatkan pemilihan sekelompok aktivitas yang berbeda sebagai akibat dari strategi persaingan.
3. *Activity Reduction* (Pengurangan aktivitas), mengurangi aktivitas dapat mengurangi waktu dan sumber daya yang dibutuhkan oleh aktivitas tersebut.
4. *Activity sharing* (Berbagi aktivitas), berbagi aktivitas dapat meningkatkan efisiensi kegiatan yang dibutuhkan melalui pemanfaatan skala ekonomi.

Manajer memanfaatkan sistem ABC untuk secara khusus menargetkan pengurangan biaya dengan menetapkan tujuan pengurangan biaya per unit alokasi biaya dalam berbagai area kegiatan. Tujuan utamanya adalah meningkatkan efisiensi operasional tanpa mengorbankan pelayanan pelanggan atau nilai yang diberikan kepada pelanggan melalui produk atau layanan. Dengan kata lain, supervisor berupaya menghindari biaya-biaya yang tidak menghasilkan nilai tambah.

Salah satu cara dasar yang dilakukan oleh personel operasional untuk mengelola biaya adalah mengendalikan faktor-faktor pemicu biaya, seperti waktu pemasangan atau volume produk yang dikirimkan. Sebagai contoh, departemen distribusi dapat mengurangi biaya distribusi dengan mengemas lensa secara lebih efisien sehingga ukuran paket yang dikirimkan menjadi lebih kecil.



### **3.2.6 Keputusan Desain**

Sistem ABC membantu manajer untuk menilai dampak desain produk dan proses yang ada terhadap aktivitas dan biaya, serta mengidentifikasi desain baru yang dapat mengurangi biaya. Sebagai contoh, keputusan atas perancangan produk atau desain yang mengurangi kompleksitas cetakan tidak hanya akan mengurangi biaya desain, tetapi juga akan mengurangi biaya bahan baku, tenaga kerja, penyetalan mesin, operasional mesin, serta perawatan dan pembersihan cetakan. Ini disebabkan oleh desain yang lebih sederhana yang akan mengurangi limbah dan waktu yang diperlukan untuk penyetalan dan pengoperasian mesin cetak.

### **3.2.7 Merencanakan dan Mengelola Kegiatan**

Umumnya, manajer yang menerapkan ABC memulai dengan melakukan analisis biaya sebenarnya untuk mengidentifikasi kategori biaya bisnis dan tingkat biaya yang terkait. Kemudian, manajer menghitung tarif yang telah direncanakan, yang dapat digunakan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan aktivitas. Setelah tahun berakhir, manajer akan membandingkan biaya yang direncanakan dengan biaya aktual untuk menilai sejauh mana pengelolaan aktivitas telah berjalan baik. Akuntan manajemen akan melakukan penyesuaian untuk biaya tidak langsung yang belum dialokasikan atau dialokasikan secara keseluruhan ke setiap aktivitas. Ketika aktivitas dan proses mengalami perubahan, manajer akan menghitung ulang tarif biaya aktivitas yang baru.

## **3.3 Rangkuman**

Sistem Manajemen Biaya Berbasis Aktivitas (Activity-Based Costing/Management) yakni suatu pendekatan yang membantu perusahaan untuk menghitung biaya produksi atau penyediaan layanan dengan lebih akurat daripada metode tradisional. Dalam sebuah perhitungan biaya berdasarkan aktivitas atau ABC, perhatian utama tertuju pada kegiatan atau aktivitas yang terlibat dalam proses produksi atau penyediaan layanan. Ini berarti bahwa biaya tidak hanya dialokasikan secara sembarangan, tetapi secara spesifik ke aktivitas yang sesuai.

Pertama-tama, langkah penting pada perhitungan biaya berdasarkan aktivitas yaitu mengidentifikasi aktivitas-aktivitas tersebut. Ini melibatkan pengelompokan semua kegiatan yang terlibat dalam produksi atau layanan, seperti pengadaan bahan baku, pengolahan, distribusi, dan layanan pelanggan. Langkah berikutnya adalah mengumpulkan data terkait biaya dan volume aktivitas. Data ini mencakup biaya langsung dan tidak langsung yang berkaitan dengan setiap aktivitas serta volume produksi atau frekuensi aktivitas yang dilakukan. Selanjutnya, perusahaan mengalokasikan biaya sesuai dengan penggunaan aktivitas. Ini dilakukan dengan menghitung tarif atau tingkat biaya per aktivitas. Dengan demikian, perusahaan dapat melihat secara lebih akurat berapa biaya yang harus dialokasikan ke setiap produk atau layanan. Hasilnya adalah pemahaman yang lebih baik tentang elemen-elemen biaya yang memberikan kontribusi signifikan terhadap harga produk atau layanan.

Dalam konteks manajemen berdasarkan aktivitas, perusahaan tidak hanya menghitung biaya lebih akurat, tetapi juga berfokus pada bagaimana aktivitas tersebut dapat dioptimalkan atau dieliminasi jika tidak memberikan nilai tambah. Ini membantu perusahaan untuk menjadi lebih efisien, kompetitif, dan mampu menghadapi tantangan pasar dengan lebih baik. Dengan demikian, Sistem Manajemen Biaya Berbasis Aktivitas dan Manajemen Berdasarkan Aktivitas adalah alat penting dalam mengelola dan meningkatkan kinerja perusahaan di era bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif.

### **3.4 Contoh Soal**

1. Sistem ABC merupakan keterbaruan dari perhitungan biaya, sebelumnya terdapat sistem tradisional atau sistem perhitungan biaya berbasis volume yang biasanya cenderung membebankan biaya terlalu tinggi maupun terlalu rendah pada unit produksi. Ini terjadi karena sistem ini mengalokasikan biaya produksi secara proporsional terhadap volume produksi atau jumlah unit yang diproduksi, akan tetapi perusahaan sendiri dapat menjual produk dengan biaya tinggi pada harga tinggi. Harga jual yang tinggi meningkatkan pendapatan dan

laba. mengapa kemudian manajer harus mengkhawatirkan mengenai produk yang dibebankan terlalu tinggi sehingga sebaiknya perhitungan biaya menggunakan sistem ABC?

**Jawaban:**

Sistem perhitungan biaya tradisional yang berbasis pada volume produksi cenderung mengalokasikan biaya overhead secara proporsional terhadap jumlah unit yang diproduksi, menghasilkan ketidakakuratan dalam alokasi biaya yang dapat mengganggu pengambilan keputusan manajerial. Produk-produk dengan volume tinggi terlihat memiliki biaya yang rendah per unit, sementara produk dengan volume rendah terlihat memiliki biaya tinggi per unit, yang bisa mengarah pada kesalahan dalam penetapan harga dan pengambilan keputusan yang buruk. Inilah mengapa sistem Activity-Based Costing (ABC) menjadi penting. ABC mengidentifikasi aktivitas yang sebenarnya digunakan dalam produksi dan mengalokasikan biaya overhead berdasarkan aktivitas tersebut, sehingga memberikan gambaran yang lebih akurat tentang biaya sebenarnya yang terkait dengan masing-masing produk. Dengan cara ini, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait harga, profitabilitas, dan strategi bisnis, yang membantu perusahaan menjadi lebih kompetitif dan efisien dalam pasar yang kompetitif.

2. Orion Company, adalah perusahaan yang melakukan yang memproduksi Produk A dan Produk B. Akuntan manajemen mengidentifikasi tempat penampungan biaya overhead dan penggerak biaya sebagai berikut:

<b>Tempat Biaya</b>	<b>Biaya Aktivitas</b>	<b>Penggerak Biaya</b>	<b>Penggerak Konsumsi</b>
Persiapan mesin	\$300.000	Jam persiapan	6.000

Penangan bahan baku	200.000	Bahan Baku (pon)	20.000
Tenaga listrik	20.000	Jam (killo Watt)	10.000

Informasi biaya berikut ini berkaitan dengan produksi dari kedua produk Orion Company:

	<b>Produk A</b>	<b>Produk B</b>
Jumlah unit yang di produksi	5.000	10.000
Biaya bahan baku langsung	\$40.000	\$50.000
Biaya tenaga kerja langsung	\$25.000	\$40.000
Jumlah jam persiapan	500	300
Bahan baku yang digunakan (pon)	1.000	4.000
Jam(killo Watt)	2.000	2.000

Gunakan sistem ABC untuk mengklasifikasi biaya per unit dari setiap produk.

**Jawaban:**

<b>Tempat Biaya</b>	<b>Biaya Aktivitas</b>	<b>Penggerak Konsumsi</b>	<b>Tarif Overhead</b>
Persiapan mesin	\$300.000	6.000	\$50
Penangan bahan baku	200.000	20.000	\$10
Tenaga listrik	20.000	10.000	\$2

<b>Penetapan Biaya:</b>		<b>Produk A</b>		<b>Produk B</b>
Biaya bahan baku langsung		\$40.000		\$50.000
Biaya tenaga kerja langsung		\$25.000		\$40.000
<b>Biaya Overhead:</b>				
Persiapan mesin	\$50 x 500	\$25.000	\$50 x 300	\$15.000
Penangan bahan baku	\$10 x 1.000	\$10.000	\$10 x 4.000	\$40.000
Tenaga listrik	\$2 x 2.000	\$4.000	\$2 x 2.000	\$4.000
<b>Total Biaya Produk</b>		<b>\$104.000</b>		<b>\$149.000</b>
Unit Produksi (÷)		5.000		10.000
<b>Biaya Per Unit Produk</b>		<b>\$20,8</b>		<b>\$14,9</b>

		<b>Produk A</b>		<b>Produk B</b>
Biaya bahan baku langsung	\$40.000 ÷ 5000	\$8	\$50.000 ÷ 10.000	\$5
Biaya tenaga kerja langsung	\$25.000 ÷ 5000	\$5	\$40.000 ÷ 10.000	\$4
Biaya Overhead	\$39.000 ÷ 5000	\$7,8	\$59.000 ÷ 10.000	\$5,9
<b>Biaya Per Unit</b>		<b>\$20,8</b>		<b>\$14,9</b>

3. Apakah ABC dapat diterapkan dengan efektif di semua jenis industri, atau apakah ada batasan tertentu dan apakah ada risiko atau kelemahan yang perlu diatasi saat menerapkan ABC dalam perusahaan?

**Jawaban:**

ABC merupakan alat yang efektif untuk menghitung biaya produk atau layanan (objek biaya) dengan akurat. Tetapi pastinya terdapat pertimbangan-pertimbangan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Pertimbangan ini dapat dikatakan sebagai bentuk penanggulangan dari Batasan, risiko, dan kelemahan dari ABC. Adapun pertimbangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- Biasanya ABC lebih efektif diterapkan dalam industri dengan berbagai jenis produk/layanan (beragam). Contohnya seperti pada industri manufaktur, perusahaan jasa, dan rumah sakit. Pada industri dengan produk standar dan biaya yang dominan, ABC menjadi kurang relevan.
- Dalam mengimplementasikan ABC, perusahaan perlu mengeluarkan waktu dan biaya yang besar. Jadi perusahaan perlu untuk mempertimbangkan apakah manfaat yang diharapkan itu sebanding.
- ABC memerlukan data yang detail terkait dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Jika data terkait dengan aktivitas tidak tersedia, akan sulit bagi perusahaan untuk menerapkan ABC.
- Perusahaan perlu untuk menyesuaikan budaya perusahaannya jika menggunakan sistem ABC ini, pegawai pun harus dapat memahami dan mendukung pendekatan ini. ABC dapat merubah cara perusahaan dalam mengambil keputusan tentang alokasi sumber daya. Dan hal ini dapat menyebabkan perubahan dalam strategi bisnis perusahaan.

Terkait dengan kelemahan dari sistem ABC, terdapat beberapa kelemahan, diantaranya: biaya dalam implementasi, waktu dan sumber daya, kesulitan bagi

perusahaan dalam menentukan aktivitas. Sistem ABC ini dapat bermanfaat dalam banyak situasi tetapi tidak terlalu efektif di semua jenis industri atau perusahaan.

4. Mengapa penting untuk memiliki dukungan dari semua aspek, terutama sumber daya manusia, dalam pelaksanaan ABM yang berkualitas? Bagaimana peran sumber daya manusia dalam kesuksesan ABM?

**Jawaban:**

Kesuksesan Activity-Based Management (ABM) membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas karena pengelolaan aktivitas adalah inti dari konsep ini. Manajemen aktivitas yang efektif memerlukan orang-orang yang kompeten dalam mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mengoptimalkan aktivitas-aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas memiliki peran penting dalam mencapai ABM yang berkualitas. Mereka membantu mengenali dan memahami proses bisnis, bekerja sama dengan tim operasional untuk mendokumentasikan dan menganalisis aktivitas dalam proses tersebut. Selain itu, mereka dapat berkontribusi dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja yang akurat untuk setiap aktivitas, termasuk identifikasi metrik kunci untuk mengukur efisiensi dan efektivitas aktivitas tersebut. Dalam konteks ABM, sumber daya manusia juga membantu dalam analisis biaya yang mendalam, mengumpulkan data biaya yang diperlukan, dan melakukan analisis yang diperlukan. Secara keseluruhan, sumber daya manusia memegang peran kunci dalam seluruh tahap ABM, dari analisis awal hingga implementasi perubahan, memastikan bahwa ABM bukan hanya konsep teoritis tetapi juga diterapkan secara efektif dalam organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.

5. Bagaimana mengantisipasi kesalahan dan adanya risiko pada ABC dengan mempertimbangkan kelebihan dan kelemahan ABC?

**Jawaban:**

Untuk mengantisipasi kesalahan dan risiko dalam menerapkan Activity-Based Costing sambil mempertimbangkan kelebihan dan kelemahan ABC, ada beberapa langkah yang dapat diambil. Pertama, pastikan data yang digunakan dalam ABC benar dan dapat dipercaya dengan melakukan audit data secara berkala. Selanjutnya, verifikasi metode pengalokasian biaya aktivitas agar sesuai dengan proses bisnis yang sebenarnya, sekaligus meminimalkan risiko kesalahan alokasi biaya. Konsistensi dalam menerapkan ABC di seluruh organisasi penting untuk menghindari inkonsistensi dan potensi kesalahan. Berikan pelatihan kepada tim di perusahaan agar memahami konsep ABC, dan pantau proses pengumpulan data secara berkala untuk memastikan akurasi. Lakukan analisis sensitivitas untuk memahami bagaimana perubahan dalam biaya aktivitas dapat memengaruhi hasil ABC, sehingga manajemen dapat mengidentifikasi risiko yang mungkin timbul. Kolaborasi antar tim keuangan dan operasional serta review rutin terhadap sistem ABC akan membantu mengidentifikasi dan mengatasi potensi kesalahan atau risiko. Dengan demikian, hal ini dapat meminimalkan risiko kesalahan dan memanfaatkan kelebihan ABC dalam pengambilan keputusan bisnis.

6. Bagaimana peran teknologi dan informasi dalam penerapan ABC?

**Jawaban:**

Perubahan teknologi dan informasi sangat berperan dalam penerapan Activity-Based Costing. ABC adalah cara menghitung biaya yang lebih akurat dengan memperhatikan aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam proses produksi atau layanan. Dengan bantuan teknologi informasi, perusahaan dapat mengumpulkan data biaya lebih cepat dan akurat, mengidentifikasi aktivitas dengan lebih detail, dan menghitung biaya aktivitas dengan tepat. Ini membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, memantau kinerja, dan membuat laporan yang lebih jelas. Dengan kata lain, teknologi dan informasi membuat ABC lebih efisien dalam mengelola biaya dan meningkatkan pemahaman tentang bagaimana biaya terkait dengan aktivitas bisnis.





## **BAB 4**

### **AKUNTANSI MANAJEMEN UNTUK PENENTUAN AKTIVITAS DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

#### **4.1 Informasi dan Pengambilan Keputusan**

##### **4.1.1 Konsep Dasar Informasi Akuntansi Manajemen**

Informasi akuntansi manajemen adalah kumpulan data, laporan, dan informasi keuangan yang dikumpulkan, disusun, dan dianalisis untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan bisnis. Informasi ini dirancang khusus untuk keperluan internal organisasi dan fokus pada aspek-aspek operasional dan manajerial. (Sigilipu, 2013)

Menurut Anthony dan Govindarajan, mengemukakan bahwa informasi akuntansi manajemen adalah bagian integral dari sistem pengendalian manajemen. Mereka menekankan pentingnya informasi ini dalam membantu manajer dalam merancang tujuan, mengidentifikasi masalah, dan mengontrol kinerja organisasi. Menurut mereka, informasi akuntansi manajemen harus relevan, akurat, dan tepat waktu untuk mendukung pengambilan keputusan yang efektif. (Supratinigrum & Lukas, 2021)

Kaplan dan Johnson memberikan pandangan yang lebih kritis terhadap informasi akuntansi manajemen tradisional. Mereka berpendapat bahwa konsep dasar informasi akuntansi manajemen harus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis. Mereka memperkenalkan konsep Activity-Based Costing (ABC) dan Balanced Scorecard sebagai pendekatan yang lebih modern untuk mengukur kinerja organisasi dan memastikan bahwa informasi yang diberikan kepada manajer lebih relevan dengan tuntutan bisnis saat ini. (Arsono Laksmana, 2002).

#### **1. Sumber Informasi**

Informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan dapat berasal dari berbagai sumber. Ini mencakup data internal dari organisasi, seperti laporan keuangan, data penjualan, dan laporan produksi. Selain itu, sumber eksternal seperti tren industri, analisis pasar, atau informasi tentang pesaing juga menjadi pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan.

## 2. Pengumpulan dan Pengolahan Informasi

Proses dimulai dengan pengumpulan data yang relevan dan tepat. Ini bisa melibatkan survei, pemantauan proses operasional, atau pengumpulan data pasar. Setelah data terkumpul, mereka perlu diproses agar dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut. Pengolahan data mencakup pembersihan data, konversi data mentah menjadi format yang berguna, dan penyimpanan data dalam database yang terstruktur.

## 3. Analisis Informasi

Setelah data terkumpul dan diproses, langkah berikutnya adalah analisis informasi. Ini melibatkan evaluasi data untuk mengidentifikasi pola, tren, atau keterkaitan yang relevan. Manajer atau analis menggunakan alat analisis seperti grafik, statistik, atau teknik analisis kualitatif untuk memahami implikasi informasi tersebut. (Suprانتiningrum & Lukas, 2021)

## 4. Pengambilan Keputusan

Informasi yang telah dianalisis digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan. Manajer mempertimbangkan berbagai alternatif dan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan tersebut. Tujuan utama adalah memilih tindakan yang paling sesuai dengan tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

## 5. Pengambilan Keputusan yang Tepat

Keputusan yang diambil harus didasarkan pada data yang relevan dan

akurat. Keputusan yang tepat akan memiliki dampak positif pada organisasi, sedangkan keputusan yang kurang tepat bisa mengakibatkan masalah atau kerugian. Oleh karena itu, kehati-hatian dalam pengambilan keputusan adalah penting.

#### 6. Evaluasi Hasil Keputusan

Setelah keputusan diimplementasikan, proses pengambilan keputusan tidak berakhir. Organisasi harus terus memantau dan mengevaluasi hasilnya. Apakah keputusan tersebut mencapai tujuan yang diinginkan? Apakah ada dampak yang tidak diantisipasi? Evaluasi hasil adalah langkah penting untuk perbaikan berkelanjutan.

#### 7. Siklus Berkelanjutan

Proses pengambilan keputusan adalah siklus yang berkelanjutan. Di dunia bisnis yang terus berubah, informasi baru selalu muncul, dan situasi organisasi selalu berkembang. Oleh karena itu, pengambilan keputusan adalah aktivitas yang berlangsung terus-menerus, dengan siklus pengumpulan, analisis, dan pengambilan keputusan yang berulang.

Dalam keseluruhan, informasi adalah elemen yang mendukung dan memandu proses pengambilan keputusan yang kompleks di organisasi. Informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu adalah aset berharga yang membantu organisasi mengidentifikasi peluang, mengatasi tantangan, dan mencapai tujuan strategisnya. Pengambilan keputusan yang baik bergantung pada kualitas informasi yang tersedia dan kemampuan manajer dalam menggunakannya secara efektif.

#### **4.1.2 Konsep Relevansi**

Relevansi adalah konsep penting dalam berbagai bidang, seperti ilmu informasi, komunikasi, linguistik, dan filsafat. Menurut berbagai ahli, relevansi dapat didefinisikan sebagai tingkat keterkaitan atau ketepatan antara suatu informasi, topik, atau peristiwa dengan konteks atau tujuan tertentu. Berikut adalah beberapa pandangan ahli tentang relevansi:

## 1. Menurut Gottlob Frege

Salah satu konsep awal relevansi dalam filsafat bahasa datang dari Gottlob Frege. Ia menekankan bahwa sebuah pernyataan atau ungkapan dianggap relevan jika ia memberikan informasi yang relevan atau bermakna dalam konteks suatu perdebatan atau diskusi. (M.S, 2004)

## 2. Menurut Herbert Paul Grice

Grice adalah seorang filosof bahasa yang terkenal dengan teori implicature. Menurutnya, relevansi dalam komunikasi mencakup konsep "prinsip kerjasama," di mana orang berasumsi bahwa pembicara akan memberikan informasi yang relevan dan tidak memberikan informasi yang tidak diperlukan.

### a. Biaya yang Relevan dan Pendapatan yang Relevan dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Dalam pengambilan keputusan bisnis, konsep biaya yang relevan dan pendapatan yang relevan adalah sangat penting. Mereka membantu manajer dalam mengidentifikasi dan memahami elemen-elemen biaya dan pendapatan yang benar-benar memengaruhi keputusan yang akan diambil. Mari kita jelaskan lebih lanjut tentang kedua konsep ini:

#### 1. Biaya yang Relevan

Biaya yang relevan adalah biaya yang berhubungan langsung dengan keputusan yang sedang dipertimbangkan. Ini adalah biaya yang akan berubah sebagai hasil dari tindakan atau keputusan tertentu. Biaya yang relevan membantu manajer dalam mengevaluasi implikasi finansial dari pilihan yang tersedia. (Martini et al., 2020)

Contoh biaya yang relevan:

- Biaya bahan baku yang harus dibeli untuk memproduksi unit tambahan.
- Biaya upah tenaga kerja tambahan yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan khusus.
- Biaya iklan tambahan untuk kampanye pemasaran baru.
- Biaya sewa tambahan untuk menyewa ruang tambahan untuk proyek tertentu.

Biaya yang tidak relevan harus dihindari dalam pengambilan keputusan, karena mereka tidak berubah sebagai akibat dari tindakan yang diambil. Fokus pada biaya yang relevan membantu manajer dalam menghindari pemecahan masalah yang disebabkan oleh perhatian berlebihan pada detail-detail kecil yang tidak berdampak. (Martini et al., 2020)

## 2. Pendapatan yang Relevan

Pendapatan yang relevan adalah pendapatan yang akan diterima atau hilang sebagai hasil dari keputusan yang diambil. Seperti biaya yang relevan, pendapatan yang relevan membantu dalam mengevaluasi dampak finansial dari suatu keputusan. Ini berfokus pada pendapatan yang benar-benar memengaruhi hasil keputusan.

Contoh pendapatan yang relevan:

- Pendapatan tambahan dari penjualan unit tambahan.
- Pendapatan dari proyek khusus atau kontrak.
- Pendapatan yang hilang karena menerima pesanan alternatif.
- Pendapatan yang hilang karena tidak memanfaatkan sumber daya tertentu.

Seperti biaya yang relevan, manajer harus mengidentifikasi dengan cermat pendapatan yang benar-benar berhubungan dengan keputusan yang dihadapi. Hal ini memungkinkan mereka untuk memperkirakan keuntungan bersih yang diharapkan dari setiap pilihan yang tersedia.

b. Penggunaan Biaya yang Relevan dan Pendapatan yang Relevan dalam Keputusan Bisnis

Ketika manajer menghadapi keputusan bisnis, mereka harus mempertimbangkan biaya yang relevan dan pendapatan yang relevan dalam perhitungan. Dengan membandingkan biaya dan pendapatan yang relevan untuk setiap alternatif, manajer dapat mengevaluasi opsi secara objektif dan memilih tindakan yang paling menguntungkan bagi organisasi.

Dalam pengambilan keputusan investasi, contohnya, biaya yang relevan mencakup biaya awal pembelian aset, biaya pemeliharaan, dan biaya operasional tambahan yang mungkin diperlukan. Pendapatan yang relevan mencakup pendapatan yang diharapkan dari penjualan produk atau layanan yang terkait dengan investasi tersebut. Dengan mempertimbangkan kedua aspek ini, manajer dapat menilai apakah investasi tersebut akan menghasilkan keuntungan yang positif atau negatif. (Datar et al., 2018)

Dengan memahami konsep biaya yang relevan dan pendapatan yang relevan, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik, mengoptimalkan sumber daya organisasi, dan mencapai tujuan finansial dengan lebih efisien. Pemahaman yang mendalam tentang elemen-elemen yang benar-benar memengaruhi keputusan adalah kunci untuk pengambilan keputusan yang sukses dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

#### **4.1.3 Informasi Kualitatif dan Kuantitatif dalam Pengambilan Keputusan Bisnis**

Dalam pengambilan keputusan bisnis, informasi yang digunakan dapat dibagi menjadi dua jenis utama: informasi kualitatif dan informasi kuantitatif. Kedua jenis informasi ini memiliki peran yang penting dalam membantu manajer membuat keputusan yang baik. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang informasi kualitatif dan kuantitatif serta relevansinya dalam pengambilan keputusan bisnis:

## 1. Informasi Kualitatif

Informasi kualitatif adalah informasi yang tidak dapat diukur dengan angka. Ini berkaitan dengan sifat-sifat subjektif, deskriptif, atau non-angka dari situasi atau fenomena. Informasi kualitatif lebih sulit diukur secara kuantitatif dan sering kali melibatkan aspek-aspek seperti kualitas, preferensi, persepsi, dan opini.

Contoh informasi kualitatif dalam konteks bisnis:

- Pendapat pelanggan tentang kualitas produk atau layanan.
- Budaya perusahaan dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.
- Kesan merek atau citra perusahaan di mata publik.
- Sentimen pasar terhadap produk atau perusahaan.

Relevansi informasi kualitatif dalam pengambilan keputusan bisnis:

- Informasi kualitatif membantu manajer memahami faktor-faktor subjektif yang mungkin memengaruhi keputusan, seperti preferensi pelanggan atau citra merek.
- Ini dapat digunakan dalam analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengevaluasi faktor-faktor non-finansial yang mempengaruhi strategi perusahaan.
- Informasi kualitatif dapat digunakan untuk memahami persepsi pasar terhadap produk atau layanan, yang dapat membantu dalam perencanaan pemasaran.

## 2. Informasi Kuantitatif

Informasi kuantitatif adalah informasi yang dapat diukur dengan angka atau data numerik. Ini melibatkan pengukuran, perhitungan, dan statistik. Informasi kuantitatif memberikan gambaran yang lebih jelas dan obyektif tentang situasi atau masalah.

Contoh informasi kuantitatif dalam konteks bisnis:



- Laporan keuangan yang mencakup laba, rugi, neraca, dan arus kas.
- Data penjualan, seperti jumlah unit yang terjual dan pendapatan total.
- Analisis biaya yang mencakup biaya produksi, biaya overhead, dan biaya tenaga kerja.
- Data pasar, seperti pangsa pasar atau tren penjualan dalam bentuk grafik.

Relevansi informasi kuantitatif dalam pengambilan keputusan bisnis:

- Informasi kuantitatif adalah dasar bagi analisis finansial yang mendalam, yang digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan dan perencanaan anggaran.
- Ini memungkinkan manajer untuk mengukur dampak keputusan dalam istilah yang jelas dan konkret, seperti perubahan dalam pendapatan atau laba bersih.
- Informasi kuantitatif sering digunakan dalam analisis risiko dan pemodelan untuk mengidentifikasi alternatif yang paling menguntungkan secara finansial.

### 3. Integrasi Informasi Kualitatif dan Kuantitatif dari Informasi yang Relevan

- Biaya masa lalu (historis) mungkin berguna sebagai dasar untuk membuat prediksi. Namun, biaya masa lalu itu sendiri selalu tidak relevan ketika membuat keputusan.
- Alternatif yang berbeda dapat dibandingkan dengan memeriksa perbedaan dalam total pendapatan masa depan yang diharapkan dan total biaya masa depan yang diharapkan.
- Tidak semua pendapatan masa depan yang diharapkan dan biaya masa depan yang diharapkan relevan.
- Pendapatan dan biaya masa depan yang diharapkan tidak berbeda diantara berbagai alternative tidak relevan, oleh karena itu dapat dieliminasi dari analisis.

#### **4.1.4 Masalah Potensial dalam Analisis Biaya Relevan**

Manajer harus menghindari dua masalah potensial dalam analisis biaya relevan, Pertama, mereka harus memperhatikan asumsi yang tidak tepat, seperti semua biaya variabel relevan dan semua biaya tetap tidak relevan.

Jensen dan Meckling mengemukakan bahwa dalam analisis biaya relevan, terdapat potensi masalah agen. Mereka menekankan bahwa manajer sering memiliki kepentingan yang berbeda dengan pemilik perusahaan (para pemegang saham) dan bisa jadi mempertimbangkan biaya yang tidak relevan dengan tujuan pemegang saham. Contohnya, manajer mungkin lebih fokus pada ukuran dan pertumbuhan perusahaan daripada pada pengurangan biaya yang sebenarnya relevan bagi pemegang saham.(Suharli, 2010)

Menurut Horngren, Datar, dan Rajan menyoroti potensi masalah dalam menentukan biaya relevan dalam pengambilan keputusan. Mereka mencatat bahwa ketika menghadapi pilihan, para manajer seringkali dihadapkan pada banyak variabel yang harus dipertimbangkan. Oleh karena itu, ada potensi untuk kesalahan dalam mengidentifikasi dan memperhitungkan dengan benar semua biaya yang relevan dalam analisis keputusan bisnis.(Datar et al., 2018)

Dalam contoh Surf Gear, biaya pemasaran variabel sebesar \$5 per unit tidak relevan karena Surf Gear tidak akan mengeluarkan biaya pemasaran tambahan dengan menerima pesanan khusus, Tetapi biaya produksi tetap bisa jadi relevan Produksi tambahan 5.000 handuk per bulan dari 30.000 handuk menjadi 35.000 handuk juga tidak mempengaruhi biaya produksi tetap karena kami mengasumsikan bahwa tingkat biaya produksi tetap yang ada dapat mendukung tingkat produksi apa pun dalam kisaran yang relevan dari 30.000 hingga 45.000 handuk per bulan. (Datar et al., 2018)

Namun, dalam beberapa kasus, memproduksi 5.000 handuk tambahan dapat meningkatkan biaya produksi tetap (dan juga meningkatkan biaya produksi variabel per unit) Seandainya Surf Gear perlu menjalankan tiga shift dengan 15.000 handuk

per shift untuk mencapai kapasitas penuh 45.000 handuk per bulan. Meningkatkan produksi bulanan dari 30.000 menjadi 35.000 akan membutuhkan shift ketiga parsial (atau upah overtime) karena dua shift hanya dapat menghasilkan 30.000 handuk. Pergeseran parsial akan meningkatkan biaya produksi tetap, sehingga membuat biaya produksi tetap tambahan ini relevan untuk keputusan ini. (Datar et al., 2018)

Data biaya unit-fixed-cost dapat membuat manajemen salah dalam dua cara:

1. Ketika biaya yang tidak relevan disertakan. Pertimbangkan \$4,50 dari biaya produksi fixed per unit (tenaga kerja produksi langsung, \$1.50 per unit, ditambah biaya overhead produksi, \$3.00 per unit) yang termasuk dalam biaya produksi \$12 per unit dalam keputusan pesanan khusus satu kali saja. Biaya \$4.50 per unit ini tidak relevan karena biaya ini tidak akan berubah jika pesanan khusus satu kali saja diterima, sehingga manajer tidak perlu mempertimbangkannya.
2. Ketika biaya tetap unit yang sama digunakan pada tingkat output yang berbeda. Umumnya, manajer harus menggunakan biaya tetap total daripada biaya tetap unit karena biaya tetap total lebih mudah digunakan dan mengurangi kemungkinan terjadinya kesimpulan yang salah. Kemudian, jika diinginkan, total biaya tetap dapat dijadikan biaya tetap per unit. Dalam contoh Surf Gear, total biaya produksi tetap adalah sebesar \$135.000 meskipun perusahaan menerima pesanan khusus untuk memproduksi 35.000 handuk. Memasukkan biaya produksi tetap per unit sebesar \$4.50 sebagai biaya pesanan khusus akan mengarahkan manajer pada kesimpulan yang keliru bahwa total biaya produksi tetap akan meningkat menjadi \$157.500 ( $\$4.50 \text{ per handuk} \times 35.000 \text{ handuk}$ ).

Cara terbaik bagi manajer untuk menghindari dua masalah potensial ini adalah dengan tetap berfokus pada (1) biaya tetap total (bukan biaya tetap unit) dan (2) konsep relevansi. Manajer harus memastikan bahwa semua item yang dimasukkan dalam analisis merupakan total pendapatan masa depan yang diharapkan dan total biaya masa depan yang diharapkan yang berbeda di antara

berbagai alternative.

#### **4.1.5 Keputusan Penetapan Harga Jangka Pendek**

Dalam penetapan harga jangka pendek, ada sejumlah faktor strategis dan faktor lain yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan. Berikut adalah beberapa faktor utama dalam penetapan harga jangka pendek:

##### a. Faktor Strategis

###### 1) Tujuan Bisnis

Tujuan bisnis dalam jangka pendek menjadi faktor strategis utama. Apakah perusahaan ingin meningkatkan laba, mengambil pangsa pasar lebih besar, menghilangkan stok, atau menjaga citra merek yang premium? Tujuan ini akan memengaruhi kebijakan penetapan harga

###### 2) Posisi Merek

Perusahaan harus mempertimbangkan posisi mereknya di pasar. Jika perusahaan dikenal sebagai merek premium, menetapkan harga terlalu rendah mungkin merusak citra merek. Sebaliknya, merek yang bersaing berdasarkan harga mungkin harus menetapkan harga yang lebih rendah.

###### 3) Strategi Pesaing

Menyelidiki strategi harga pesaing adalah kunci. Apakah pesaing menetapkan harga tinggi, rendah, atau menawarkan diskon? Pengetahuan ini dapat membantu perusahaan merencanakan strategi responsif.

###### 4) Elastisitas Permintaan

Memahami sejauh mana perubahan harga akan memengaruhi permintaan adalah faktor strategis penting. Jika produk memiliki elastisitas permintaan tinggi, penurunan harga mungkin meningkatkan penjualan secara signifikan.

## 5) Segmen Pasar

Pemahaman yang mendalam tentang segmen pasar adalah penting. Perusahaan dapat menyesuaikan harga untuk memenuhi preferensi dan kemampuan pembayaran berbagai segmen pelanggan.

### b. Faktor Lainnya

#### 1) Biaya Produksi

Perusahaan harus memahami biaya produksi produk atau layanan. Ini mencakup biaya bahan baku, tenaga kerja, overhead, dan biaya lainnya. Keputusan harga harus memungkinkan perusahaan untuk mencapai laba yang diinginkan dan menutupi biaya produksi.

#### 2) Siklus Hidup Produk

Tahap siklus hidup produk (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, atau penurunan) memengaruhi kebijakan harga. Harga mungkin lebih tinggi selama tahap pengenalan untuk mendapatkan laba awal, tetapi mungkin harus diturunkan saat produk mencapai tahap kedewasaan.

#### 3) Kondisi Pasar

Kondisi pasar saat ini, termasuk tingkat persediaan, permintaan, dan tren harga, akan memengaruhi kebijakan penetapan harga. Kondisi pasar yang berfluktuasi memerlukan fleksibilitas dalam penetapan harga.

#### 4) Regulasi Pemerintah

Regulasi pemerintah, seperti undang-undang anti-monopoli atau peraturan harga, dapat membatasi fleksibilitas dalam penetapan harga. Perusahaan harus mematuhi aturan-aturan ini.

#### 5) Promosi dan Diskon

Promosi, diskon, dan penawaran khusus lainnya juga merupakan faktor yang memengaruhi penetapan harga jangka pendek. Perusahaan harus mempertimbangkan seberapa sering dan seberapa besar promosi akan berdampak pada harga.

#### 6) Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi saat ini, seperti tingkat inflasi atau tingkat suku bunga, dapat memengaruhi daya beli pelanggan. Ini dapat mempengaruhi harga yang dapat diterima oleh pasar.

#### 7) Perubahan Biaya Jangka Pendek

Biaya variabel seperti biaya bahan baku atau tenaga kerja mungkin berfluktuasi dalam jangka pendek. Perusahaan perlu memantau perubahan ini dan menyesuaikan harga jika diperlukan.

### **4.2 Insourcing Versus Outsourcing dan Keputusan Membuat atau Membeli (Make Or Buy Decision)**

Insourcing, outsourcing, dan keputusan membuat atau membeli (make or buy decision) adalah konsep-konsep kunci dalam manajemen operasi dan strategi perusahaan. Mereka melibatkan pertimbangan tentang apakah suatu perusahaan harus memproduksi sendiri barang atau layanan tertentu (membuat) atau mempercayakan produksi atau penyediaan layanan tersebut kepada pihak ketiga (beli).

#### 1) Insourcing

Insourcing, juga dikenal sebagai “in-house production”, merujuk pada strategi di mana perusahaan memilih untuk melakukan kegiatan produksi atau penyediaan layanan tertentu sendiri, menggunakan sumber daya dan tenaga kerja internal. Ini berarti bahwa perusahaan memiliki kontrol langsung terhadap semua aspek dari kegiatan tersebut.

#### Keuntungan Insourcing:

- Kontrol Penuh : Perusahaan memiliki kendali penuh atas kualitas, proses, dan jadwal produksi atau layanan.
- Keterampilan Internal : Dalam beberapa kasus, perusahaan mungkin memiliki keterampilan dan pengetahuan internal yang diperlukan.
- Kebijakan Fleksibel : Perusahaan dapat dengan cepat merespons perubahan kebijakan atau persyaratan internal.

#### Kelemahan Insourcing:

- Biaya Tinggi : Insourcing dapat berarti biaya produksi yang lebih tinggi karena perusahaan harus menanggung semua biaya operasi internal.
- Investasi Modal : Memiliki fasilitas dan peralatan produksi internal dapat memerlukan investasi modal yang besar.
- Keterbatasan Kapasitas : Kapasitas produksi terbatas oleh aset fisik perusahaan.

## 2) Outsourcing

Outsourcing adalah praktik di mana perusahaan mempercayakan kegiatan produksi atau penyediaan layanan kepada pihak ketiga atau vendor eksternal. Ini berarti bahwa pihak eksternal bertanggung jawab atas pelaksanaan dan pengelolaan kegiatan tersebut.

#### Keuntungan Outsourcing:

- Efisiensi Biaya : Outsourcing dapat mengurangi biaya operasional karena perusahaan tidak perlu menanggung biaya infrastruktur internal.
- Fleksibilitas : Perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan kapasitas produksi atau layanan sesuai kebutuhan tanpa harus menghadapi batasan fisik.
- Akses Keahlian : Vendor eksternal sering kali memiliki keahlian khusus dalam bidang mereka dan dapat memberikan layanan yang lebih baik.

Kelemahan Outsourcing:

- Kurangnya Kontrol : Perusahaan kehilangan sebagian kontrol atas kualitas dan proses produksi atau layanan.
- Ketergantungan pada Vendor : Terlalu bergantung pada pihak ketiga dapat menjadi risiko jika ada masalah dengan penyedia layanan.
- Kerumitan Manajemen : Mengelola hubungan dengan vendor eksternal memerlukan perhatian dan pengawasan yang cermat.

### 3) Keputusan Membuat atau Membeli (Make or Buy Decision)

Keputusan membuat atau membeli (make or buy decision) adalah proses analisis yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan apakah akan memproduksi sendiri barang atau layanan tertentu atau membelinya dari pihak ketiga. Keputusan ini didasarkan pada berbagai faktor, termasuk biaya, kapasitas internal, keahlian, dan strategi perusahaan. (Hansen et al., 2009)

Faktor-faktor yang memengaruhi keputusan membuat atau membeli termasuk:

- Biaya : Perbandingan biaya produksi internal dengan biaya pembelian dari pihak ketiga.
- Kapasitas Internal : Apakah perusahaan memiliki kapasitas produksi yang cukup untuk memenuhi permintaan atau tidak.
- Keahlian dan Teknologi : Apakah perusahaan memiliki keahlian dan teknologi internal yang diperlukan atau apakah mereka harus mengandalkan pihak ketiga yang lebih kompeten.
- Kontrol : Sejauh mana perusahaan ingin mempertahankan kendali langsung atas produksi atau layanan.
- Risiko dan Keandalan Pihak Ketiga : Mengukur risiko yang terkait dengan ketergantungan pada pihak ketiga dalam hal keandalan dan kelangsungan bisnis mereka.

Keputusan membuat atau membeli harus dilakukan secara hati-hati dan didasarkan pada analisis yang cermat. Ini dapat berdampak signifikan pada biaya, fleksibilitas, dan efisiensi operasional perusahaan. Dalam praktiknya, perusahaan



sering mengadopsi strategi campuran yang menggabungkan insourcing dan outsourcing untuk memanfaatkan keuntungan keduanya sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap fleksibel dan bersaing di pasar yang berubah-ubah.

#### **4.3 Product-Mix Decision With Capacity Constraints (Keputusan Campuran Produk dengan Kendala Kapasitas: Penjelasan Mendalam)**

Keputusan campuran produk merujuk pada pilihan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan terkait kombinasi dan jumlah produk atau layanan yang akan diproduksi atau ditawarkan dalam periode tertentu. Keputusan-keputusan ini krusial karena secara langsung memengaruhi profitabilitas perusahaan, alokasi sumber daya, dan strategi bisnis secara keseluruhan. Ketika membuat keputusan terkait campuran produk, perusahaan seringkali menghadapi kendala kapasitas, yang menambah kompleksitas dalam proses pengambilan keputusan. (Hansen et al., 2009)

##### a) Memahami Keputusan Campuran Produk

###### 1) Definisi Campuran Produk

Campuran produk merujuk pada rangkaian produk atau layanan yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan kepada pelanggannya. Ini melibatkan berbagai faktor seperti jenis produk, varian produk, penetapan harga, dan kuantitas produksi.

###### 2) Pentingnya Campuran Produk

Campuran produk secara langsung memengaruhi pendapatan, biaya, dan margin keuntungan perusahaan. Ini juga dapat memengaruhi posisi pasar, kepuasan pelanggan, dan citra merek.

###### 3) Kendala Kapasitas dan Dampaknya

- Keterbatasan Kapasitas

Kendala kapasitas muncul ketika sebuah perusahaan memiliki sumber daya terbatas, seperti kapasitas produksi, tenaga kerja, bahan baku, atau waktu. Kendala ini membatasi jumlah produk yang dapat diproduksi dalam jangka waktu tertentu.

- Sumber Daya Pembatas

Dalam banyak kasus, satu sumber daya tunggal, yang sering disebut sebagai bottleneck, membatasi kapasitas produksi. Sumber daya ini menjadi faktor kunci dalam keputusan campuran produk.

Langkah-langkah dalam Keputusan Campuran Produk dengan Kendala Kapasitas:

- a. Identifikasi Bottleneck : Langkah pertama adalah mengidentifikasi sumber daya pembatas atau bottleneck. Ini bisa menjadi mesin tertentu, departemen, atau tenaga kerja.
- b. Tentukan Margin Kontribusi : Hitung margin kontribusi untuk setiap produk atau layanan. Margin kontribusi adalah selisih antara harga jual dan biaya variabel dalam menghasilkan setiap unit.
- c. Peringkat Produk : Urutkan produk atau layanan berdasarkan margin kontribusi per unit dari sumber daya pembatas. Langkah ini membantu mengidentifikasi produk yang menghasilkan keuntungan paling besar relatif terhadap sumber daya terbatas.
- d. Alokasikan Sumber Daya : Alokasikan sumber daya pembatas kepada produk atau layanan yang memberikan margin kontribusi tertinggi per unit dari sumber daya pembatas.
- e. Optimalkan Campuran : Sesuaikan jumlah produksi setiap produk untuk memaksimalkan keuntungan keseluruhan sambil tetap memperhatikan kendala kapasitas. Teknik optimasi seperti pemrograman linear atau pemrograman bilangan bulat dapat digunakan.

Contoh di Dunia Nyata:

- Di sebuah toko roti, kapasitas oven berperan sebagai bottleneck. Toko roti harus memutuskan berapa banyak roti, kue, dan pastry yang akan dipanggang untuk memaksimalkan keuntungan sambil memperhitungkan keterbatasan oven.

- Sebuah produsen mobil mungkin memiliki kendala terkait garis produksi dan tenaga kerja. Mereka harus memutuskan berapa banyak setiap model mobil yang akan diproduksi untuk mengoptimalkan keuntungan dan pemanfaatan sumber daya.

Keputusan campuran produk dengan kendala kapasitas adalah aspek penting dalam manajemen bisnis. Perusahaan harus dengan cermat mengevaluasi profitabilitas masing-masing produk atau layanan dengan mempertimbangkan sumber daya yang terbatas dan mengoptimalkan campuran produk mereka untuk mencapai hasil keuangan yang terbaik sambil seimbang dengan permintaan pelanggan dan batasan sumber daya. Berbagai teknik kuantitatif dan alat perangkat lunak tersedia untuk membantu dalam membuat keputusan yang kompleks ini dengan efektif.

#### **4.4 Profitabilitas Pelanggan dan Biaya yang Relevan**

Memahami profitabilitas pelanggan dan biaya yang relevan sangat penting bagi bisnis yang bertujuan untuk memaksimalkan profitabilitas keseluruhan dan membuat keputusan strategis yang berdasar informasi. Analisis profitabilitas pelanggan melibatkan penilaian kontribusi finansial pelanggan individu atau segmen pelanggan terhadap laba bersih perusahaan. Ini membantu perusahaan mengidentifikasi pelanggan paling berharga dan mengalokasikan sumber daya secara efektif. Biaya yang relevan, dalam konteks ini, mengacu pada biaya yang secara langsung terkait dengan melayani atau mempertahankan pelanggan tertentu. (Martini et al., 2020)

##### **1. Memahami Profitabilitas Pelanggan**

Analisis profitabilitas pelanggan adalah proses evaluasi kinerja finansial pelanggan individu atau kelompok pelanggan. Ini mempertimbangkan pendapatan yang dihasilkan dan biaya yang terkait dengan melayani pelanggan tersebut.

Tujuan utama dari analisis profitabilitas pelanggan adalah untuk

menentukan pelanggan mana yang memberikan kontribusi terbesar terhadap laba perusahaan dan pelanggan mana yang mungkin kurang menguntungkan. Wawasan ini dapat membimbing strategi pemasaran, penjualan, dan layanan.(Yusuf et al., 2022)

Metrik yang umum digunakan dalam analisis profitabilitas pelanggan meliputi Nilai Seumur Hidup Pelanggan (Customer Lifetime Value - CLV), Margin Kotor, Margin Laba Bersih, dan Tingkat Pengembalian Investasi (Return on Investment - ROI) untuk setiap pelanggan atau segmen.

## 2. Memahami Biaya yang Relevan

Biaya yang relevan, dalam konteks profitabilitas pelanggan, adalah biaya yang secara langsung dapat dikaitkan dengan melayani pelanggan tertentu atau mempertahankan hubungan dengan pelanggan tersebut. Biaya-biaya ini sangat penting dalam menentukan profitabilitas sejati pelanggan individu.

Contoh biaya relevan adalah biaya yang dapat mencakup biaya bahan yang digunakan untuk produk atau layanan yang dijual kepada pelanggan, biaya pemasaran dan penjualan yang terkait dengan akuisisi dan retensi pelanggan, biaya dukungan pelanggan, dan diskon atau penawaran khusus yang diberikan kepada pelanggan.

## 3. Pentingnya Analisis Profitabilitas Pelanggan dan Biaya yang Relevan

### a. Alokasi Sumber Daya

Dengan memahami profitabilitas pelanggan dan biaya yang relevan, bisnis dapat mengalokasikan sumber daya mereka dengan lebih efisien. Mereka dapat berinvestasi lebih banyak pada pelanggan atau segmen yang menghasilkan laba lebih tinggi dan mengurangi investasi di tempat profitabilitas lebih rendah.

### b. Strategi Harga

Wawasan dari analisis profitabilitas pelanggan dapat membimbing strategi

penetapan harga. Perusahaan dapat menyesuaikan harga atau menawarkan penetapan harga yang dipersonalisasi untuk memaksimalkan profitabilitas berbagai segmen pelanggan.

c. Retensi Pelanggan

Mengidentifikasi pelanggan bernilai tinggi memungkinkan perusahaan untuk fokus pada retensi mereka. Seringkali lebih efisien untuk mempertahankan pelanggan bernilai tinggi yang sudah ada daripada mencari pelanggan baru.

d. Pengembangan Produk

Perusahaan dapat menyesuaikan upaya pengembangan produk untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan yang paling menguntungkan.

e. Pemasaran dan Penjualan

Upaya pemasaran dan penjualan dapat diarahkan kepada segmen pelanggan yang berpotensi untuk profitabilitas lebih tinggi.

#### 4. Penerapan di Dunia Nyata

Sebuah perusahaan perangkat lunak berbasis langganan dapat menggunakan analisis profitabilitas pelanggan untuk mengidentifikasi segmen pelanggan yang paling menguntungkan. Mereka mungkin menemukan bahwa klien perusahaan yang membeli paket premium menghasilkan laba lebih tinggi dibandingkan dengan pengguna individu. Perusahaan tersebut kemudian dapat fokus pada upaya pemasaran dan penjualan untuk menarik dan mempertahankan klien perusahaan, sambil menyesuaikan fitur produk dan dukungan untuk memenuhi kebutuhan khusus mereka.

#### **4.5 Tidak Relevannya Biaya Lampau dan Keputusan Penggantian Peralatan**

Memahami konsep ketidakrelevanan biaya lampau dalam keputusan

penggantian peralatan sangat penting untuk membuat keputusan yang terinformasi tentang kapan harus mengganti atau mengupgrade mesin dan peralatan. Konsep ini, sering terkait dengan bidang akuntansi manajerial, menekankan bahwa biaya historis, seperti harga pembelian aset yang ada atau akumulasi depresiasi, tidak boleh menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan penggantian peralatan. Sebaliknya, biaya dan manfaat masa depan yang relevan harus membimbing keputusan tersebut.

### 1. Ketidakrelevanan Biaya Lampau

Ketidakrelevanan biaya lampau berarti bahwa biaya historis yang terkait dengan aset yang ada (seperti harga pembelian atau depresiasi) tidak boleh dipertimbangkan ketika membuat keputusan tentang apakah akan mengganti atau mempertahankan aset tersebut.

Biaya lampau, juga dikenal sebagai biaya sunken, adalah pengeluaran yang sudah dikeluarkan dan tidak dapat diubah. Biaya lampau harus diabaikan dalam pengambilan keputusan karena tidak relevan untuk keputusan masa depan.

### 2. Keputusan Penggantian Peralatan

Tujuan keputusan penggantian peralatan melibatkan penentuan kapan secara finansial menguntungkan untuk mengganti mesin atau peralatan yang ada dengan yang lebih baru. Tujuannya adalah memaksimalkan manfaat bersih atau pengembalian dari investasi.

Faktor yang harus dipertimbangkan ketika membuat keputusan penggantian peralatan, perusahaan seharusnya terutama mempertimbangkan biaya dan manfaat masa depan, seperti biaya operasional yang diharapkan, biaya pemeliharaan, efisiensi energi yang diharapkan, dan aliran kas masa depan yang dihasilkan oleh peralatan baru. Selain itu, nilai taksiran dari peralatan lama dan biaya pembuangan juga harus diperhitungkan.

### 3. Mengapa Biaya Lampau Tidak Relevan

- Biaya Sunken : Biaya lampau dianggap sebagai biaya sunken karena tidak dapat dikembalikan. Baik perusahaan telah membayar harga tinggi untuk peralatan yang ada atau telah sepenuhnya mendepresiasi seiring waktu, biaya historis tersebut tidak dapat diubah atau dikembalikan.
- Fokus pada Manfaat Masa Depan : Untuk membuat keputusan yang rasional, sangat penting untuk fokus pada manfaat dan biaya masa depan yang dapat dipengaruhi oleh keputusan penggantian. Ini termasuk efisiensi yang meningkat, pengurangan biaya pemeliharaan, penghematan energi, dan potensi pendapatan yang dihasilkan oleh peralatan baru.
- Menghindari Kesalahan Biaya Sunken : Mengabaikan biaya lampau membantu mencegah kesalahan biaya sunken, yang terjadi ketika keputusan dipengaruhi oleh keinginan untuk mendapatkan kembali pengeluaran historis daripada mempertimbangkan konsekuensi ekonomi masa depan.

#### **4.6 Keputusan dan Evaluasi Kinerja**

Proses pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja adalah hal yang fundamental dalam manajemen bisnis. Ini melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan informasi untuk mencapai tujuan organisasi dan menilai sejauh mana keputusan tersebut telah berdampak pada hasil.

##### **1. Memahami Keputusan**

Proses pengambilan keputusan melibatkan proses sistematis dalam mengidentifikasi masalah atau peluang, menghasilkan solusi atau pilihan potensial, mengevaluasi pilihan-pilihan tersebut, dan memilih tindakan terbaik.

Jenis-jenis keputusan : Keputusan bisnis bervariasi dalam cakupan dan dampak. Mereka dapat berkisar dari keputusan strategis yang membentuk arah jangka panjang perusahaan hingga keputusan operasional yang berurusan dengan kegiatan sehari-hari.

Kriteria keputusan untuk mengevaluasi keputusan sering mencakup faktor-

faktor seperti biaya, risiko, potensi manfaat, kesesuaian dengan tujuan organisasi, dan pertimbangan etika.

## 2. Evaluasi Kinerja

- Metrik Kinerja untuk menilai sejauh mana keputusan telah dilaksanakan, digunakan metrik kinerja. Metrik ini dapat mencakup indikator keuangan (misalnya, laba, pendapatan, ROI), ukuran operasional (misalnya, efisiensi, produktivitas), kepuasan pelanggan, dan kinerja karyawan.
- Benchmarking : Membandingkan kinerja dengan patokan industri atau pesaing dapat memberikan wawasan berharga tentang posisi relatif perusahaan dan area yang perlu ditingkatkan.
- Peningkatan Berkelanjutan : Evaluasi kinerja yang teratur sangat penting untuk mengidentifikasi area di mana penyesuaian atau perbaikan diperlukan. Ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan keadaan dan tetap bersaing.

## 3. Jenis Keputusan Bisnis dan Evaluasi Kinerja

### a. Keputusan Strategis

Keputusan ini berkaitan dengan arah keseluruhan perusahaan, seperti ekspansi pasar, pengembangan produk, atau penggabungan dan akuisisi. Kinerja dinilai dari segi pertumbuhan jangka panjang dan daya saing.

### b. Keputusan Taktis

Keputusan taktis adalah keputusan menengah yang berfokus pada pelaksanaan rencana strategis. Evaluasi kinerja di sini mungkin melibatkan pelacakan kemajuan menuju tujuan strategis dan penilaian efisiensi pelaksanaan.

### c. Keputusan Operasional

Ini adalah keputusan sehari-hari yang terkait dengan proses, alokasi sumber daya, dan tugas rutin. Evaluasi kinerja mengukur efisiensi dan efektivitas



operasional.

#### 4.7 Studi Kasus

Wally Lewis adalah manajer divisi pengembangan teknologi di Goldcoast Products. Lewis baru saja menerima proposal yang ditanda tanganni oleh semua 15 insinyur untuk mengganti cara kerja dengan computer pribadi berjaringan ( networked PC ). Lewis tidak antusias dengan proposal tersebut.

Data pada workstation dan PC jaringan adalah :

**Tabel 4. 1 Perbandingan Workstation dan PC Networked**

	Workstation	PC yang Terhubung ke Jaringan
Biaya asli	\$300.000	\$135.000
Kehidupan yang bermanfaat	8 tahun	3 tahun
Sisa masa manfaat	2 tahun	0 tahun
Akumulasi penyusutan	\$120.000	Belum diperoleh
Nilai buku saat ini	\$180.000	Belum diperoleh
Nilai pelepasan saat ini (dalam bentuk tunai)	\$95.000	Belum diperoleh
Nilai pelepasan terminal (dalam bentuk tunai 3 tahun dari sekarang)	\$0	\$0
Biaya operasional tunai tahunan terkait computer	\$40.000	\$10.000
Pendapatan tahunan	\$1.000.000	\$1.000.000

Biaya operasional tahunan yang tidak terkait dengan computer	\$880.000	\$880.000
--	-----------	-----------

Bonus tahunan Lewis mencakup komponen yang didasarkan pada pendapatan operasional divisi. Dia memiliki kemungkinan promosi tahun depan yang akan membuatnya menjadi wakil presiden Goldcoast Products.

1. Bandingkan biaya stasiun kerja dan PC jaringan. Pertimbangkan hasil kumulatif selama 3 tahun ke depan, dengan mengabaikan nilai waktu dari uang dan pajak penghasilan ! Mengapa Lewis enggan membeli PC jaringan ?

**SOLUSI:**

1. Tabel berikut ini mempertimbangkan semua item biaya Ketika membandingkan biaya masa depan workstation dan PC networked :

**Tabel 4. 2 Perbandingan Biaya Masa Depan Workstation dan PC Network**

Semua Item	3 Tahun Bersama		
	Stasiun Kerja	PC Jaringan	Perbedaan
Pendapatan	\$3.000.000	\$3.000.000	-
Biaya operasional yang tidak berhubungan dengan komputer	(2.640.000)	(2.640.000)	-
Biaya operasional tunai terkait komputer	(120.000)	(30.000)	\$90.000

Nilai buku stasiun kerja dan penghapusan berkala sebagai penyusutan	(180.000)	(180.000)	-
Nilai pembuatan stasiun kerja saat ini		95.000	95.000
PC yang terhubung ke jaringan, dihapuskan secara berkala sebagai penyusutan		(135.000)	(135.000)
Pendapatan operasional	\$60.000	\$110.000	\$50.000

Sebagai alternatif, analisis dapat difokuskan hanya pada item – item yang ada di table sebelumnya yang berbeda di antara alternatif – alternatif yang ada.

Semua Item	3 Tahun Bersama		
	Stasiun Kerja	PC Jaringan	Perbedaan
Biaya operasional tunai terkait komputer	120.000	30.000	\$90.000
Nilai pembuatan stasiun kerja saat ini		(95.000)	95.000
PC yang terhubung ke jaringan, dihapuskan secara berkala sebagai penyusutan		135.000	(135.000)

Pendapatan operasional	\$120.000	\$70.000	\$50.000
------------------------	-----------	----------	----------

Analisis menunjukkan bahwa akan lebih hemat biaya untuk mengganti workstation dengan PC yang bekerja dengan jaringan

#### 4.8 Rangkuman

Akuntansi manajemen sangat penting dalam dunia bisnis dimana akuntansi manajemen sendiri dapat digunakan untuk membantu manajer dalam menentukan aktivitas suatu perusahaan serta dapat digunakan sebagai alat untuk membuat keputusan bisnis yang lebih baik. Dengan menyediakan informasi yang relevan dan akurat tentang biaya, pendapatan, dan kinerja operasional, akuntansi manajemen dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi aktivitas yang menghasilkan keuntungan dan aktivitas yang merugikan perusahaan, menentukan biaya – biaya yang terkait dengan setiap aktivitas untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya, mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, membuat keputusan investasi dan penganggaran yang lebih informasional, memahami perilaku biaya dan pendapatan untuk merencanakan strategi pemasaran dan harga, serta untuk memantau kinerja operasional secara terus – menerus dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

Dalam hal ini, akuntansi manajemen membantu perusahaan dalam mengelola sumber daya dengan lebih efektif, mengidentifikasi peluang bisnis, dan membuat keputusan yang didasarkan pada data yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### 4.9 Contoh Soal

1. Dalam pengurangan biaya persaingan pasar, manakah yang lebih baik mengurangi biaya bahan baku atau mengompres margin pendapatan dari harga? Teknik mana yang lebih efektif?

**Jawaban:**

Pengurangan biaya dalam persaingan pasar dapat dicapai dengan mengurangi biaya bahan baku atau mengompres margin pendapatan dari harga. Ini bergantung pada strategi bisnis dan pasar target:

- Mengurangi biaya bahan baku: Ini dapat membantu perusahaan bersaing dengan harga yang lebih rendah, memenangkan konsumen yang sensitif terhadap harga. Contoh : Perusahaan McDonald, mereka berusaha mengurangi biaya bahan baku seperti daging, kentang, dan minyak goreng untuk mempertahankan harga rendah bagi pelanggan yang mencari makanan cepat saji dan terjangkau.
- Mengompres margin pendapatan dari harga: Menjual dengan harga yang lebih tinggi dan menghadirkan nilai tambah bisa menjadi strategi yang lebih baik dalam pasar di mana kualitas, merek, atau keunikan produk penting. Ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan margin keuntungan yang lebih besar. Contoh : Perusahaan Apple, Apple dikenal karena menggunakan harga yang lebih tinggi daripada produk pesaing. Mereka fokus pada desain dan ekosistemnya untuk menciptakan nilai tambah yang memungkinkan mereka mempertahankan margin keuntungan yang tinggi.

Pilihan terbaik tergantung pada strategi bisnis dan kemampuan perusahaan untuk mengelola biaya serta persaingan dipasar dengan mempertimbangkan karakteristik pasar, pelanggan, dan posisi persaingan perusahaan. Dalam beberapa kasus, kombinasi dari kedua pendekatan ini mungkin yang paling efektif.

2. Bagaimana perusahaan dapat memastikan bahwa data yang digunakan dalam analisis akuntansi manajemen akurat dan relevan?

**Jawaban:**

Perusahaan dapat memastikan bahwa data yang digunakan dalam analisis akuntansi manajemen akurat dan relevan dengan melakukan langkah-langkah berikut:

- Validasi Data: Perusahaan harus memastikan bahwa data yang digunakan telah divalidasi dan diverifikasi untuk keakuratannya. Hal ini melibatkan pemeriksaan data dari sumber yang terpercaya dan memastikan bahwa tidak ada kesalahan atau ketidakcocokan yang signifikan dalam data tersebut.
- Integritas Data: Pastikan integritas data dengan menjaga keamanan dan menghindari manipulasi yang tidak sah. Terapkan kontrol akses yang ketat untuk memastikan bahwa hanya orang yang berwenang yang dapat mengubah atau mengakses data.
- Standar Akuntansi: Pastikan bahwa data mengikuti standar akuntansi yang berlaku. Perusahaan harus mematuhi pedoman yang relevan seperti GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) atau standar internasional seperti IFRS (International Financial Reporting Standards).
- Pengumpulan Data yang Konsisten: Pastikan bahwa data dikumpulkan dengan cara yang konsisten dari periode ke periode. Ini akan memudahkan perbandingan dan analisis data dari waktu ke waktu.
- Pemeliharaan Sistem Informasi: Pastikan bahwa sistem informasi dan perangkat lunak yang digunakan untuk mengelola data akuntansi terus dipelihara dengan baik. Perbarui sistem secara berkala untuk menghindari masalah keamanan dan keandalan.
- Pelatihan dan Kesadaran: Karyawan yang terlibat dalam pengumpulan dan pengelolaan data akuntansi harus dilatih dengan baik tentang pentingnya akurasi dan relevansi data. Mereka juga harus diberi kesadaran tentang potensi konsekuensi dari kesalahan data.
- Audit Internal: Lakukan audit internal secara teratur untuk memverifikasi keakuratan dan relevansi data. Audit ini dapat membantu mengidentifikasi masalah dan memperbaikinya sebelum menjadi masalah yang lebih besar.
- Kolaborasi Antar Tim: Tim akuntansi manajemen harus berkolaborasi dengan tim lain dalam perusahaan, seperti tim operasional dan pemasaran,

untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam analisis mencerminkan situasi bisnis secara keseluruhan.

- Evaluasi Terus-Menerus: Terus-menerus tinjau dan evaluasi data yang digunakan dalam analisis akuntansi manajemen. Pastikan bahwa data tersebut masih relevan dengan tujuan analisis yang diinginkan.

Dengan menjalankan langkah-langkah ini, perusahaan dapat meningkatkan keakuratan dan relevansi data yang digunakan dalam analisis akuntansi manajemen, yang pada gilirannya dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

3. Bagaimana analisis biaya relevan digunakan dalam pengambilan keputusan jangka pendek jangka panjang?

**Jawaban:**

Analisis biaya relevan digunakan dalam pengambilan keputusan jangka pendek dan jangka panjang dengan cara berikut:

1. Jangka Pendek:

- Pada jangka pendek, fokus pada biaya variabel yang berubah dengan tingkat produksi atau aktivitas.
- Keputusan jangka pendek seperti penetapan harga, tingkat produksi, atau pembelian stok menggunakan biaya variabel dan biaya tetap yang relevan dalam konteks keputusan tersebut.
- Biaya relevan membantu mengidentifikasi keuntungan margin kontribusi dan titik impas yang relevan untuk mengambil keputusan segera.

2. Jangka Panjang

- Dalam jangka panjang, biaya tetap dan variabel menjadi relevan.

- Keputusan jangka panjang seperti investasi dalam aset, ekspansi bisnis, atau penutupan divisi mempertimbangkan biaya tetap, biaya variabel, dan aliran kas masa depan.
- Analisis biaya relevan membantu mengevaluasi apakah investasi atau tindakan jangka panjang akan menghasilkan keuntungan yang memadai dalam jangka waktu yang lebih lama.

Dengan menggunakan analisis biaya relevan, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih informasional dan tepat sesuai dengan konteks waktu yang relevan, apakah itu jangka pendek atau jangka panjang.

3. LN Manufaktur sedang memutuskan apakah akan mempertahankan atau mengganti mesin lama. Perusahaan ini memperoleh informasi berikut ini :

	Mesin Tua	Mesin Baru
Biaya asli	\$10.700	\$9.000
Kehidupan yang bermanfaat	10 tahun	3 tahun
Usia saat ini	7 tahun	0 tahun
Sisa masa manfaat	3 tahun	3 tahun
Akumulasi penyusutan	\$7.490	Belum diperoleh
Nilai buku saat ini	\$3.210	Belum diperoleh
Nilai pelepasan saat ini (dalam bentuk tunai)	\$2.200	Belum diperoleh
Nilai pembangunan terminal (dalam bentuk tunai 3 tahun dari sekarang)	\$0	\$0
Biaya operasional tunai tahunan	\$17.500	\$15.500



LN Manufacturing menggunakan penyusutan garis lurus. Abaikan nilai waktu dari uang dan pajak penghasilan. Haruskah LN Manufacturing mengganti mesin yang lama ? Jelaskan !

**Jawaban:**

Keterangan	Mempertahankan Mesin Lama	Mengganti Mesin Baru	Perbedaan
Biaya Operasional Mesin Lama Saat Ini	\$ 52.500	\$ 46.500	\$ 6.000
Biaya Mesin Baru		(2.200)	2.200
Total Biaya Relevan		9.000	(9.000)
TOTAL	\$ 52.500	\$ 53.300	\$(800)

LN Manufacturing sebaiknya mempertahankan mesin lama, karena akan mendapatkan penghematan biaya lebih kecil berdasarkan perhitungan diatas dibandingkan dengan LN Manufacturing membeli mesin baru

## **BAB 5**

### **INFORMASI UNTUK PELETAKAN HARGA DAN PERENCANAAN PRODUK**

#### **5.1 Price Product**

##### **5.1.1 Pengertian Price Product**

Dalam menginterpretasikan konsep harga, terdapat banyak pandangan yang dapat dipertimbangkan. Menurut Kotler, secara prinsip, harga merupakan salah satu komponen dalam bauran pemasaran atau marketing mix yang dapat menghasilkan pendapatan, sementara komponen lainnya melibatkan pengeluaran. Seperti yang disampaikan oleh Kotler, harga merupakan bagian dari empat unsur dalam bauran pemasaran, yang dikenal dengan istilah "empat P" (Price, Product, Place, dan Promotion). Bagi sebuah perusahaan, harga berperan dalam menghasilkan pendapatan, sementara unsur-unsur lainnya seperti produk, saluran distribusi, dan promosi akan menimbulkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Selanjutnya Buchari Alma menyatakan didalam teori ekonomi, konsep harga, nilai, dan utilitas saling terkait erat. Utilitas mengacu pada karakteristik yang melekat pada suatu produk, memungkinkan produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan memuaskan konsumen. Nilai, di sisi lain, adalah seberapa berharga suatu produk dalam konteks pertukaran dengan produk lain, seperti dalam situasi barter di mana barang ditukar dengan barang. Saat ini, ekonomi kita telah berubah dari sistem barter menjadi menggunakan uang sebagai standar pengukuran, yang disebut sebagai harga. Dengan demikian, harga adalah jumlah uang yang digunakan sebagai penilaian untuk mendapatkan produk atau jasa yang diperlukan oleh konsumen.

Dua peranan utama Harga dalam proses pengambilan keputusan untuk

pembeli, yaitu peranan informasi dan alokasi, yakni :

- a. Peran alokasi dari harga adalah membantu pembeli dalam menentukan cara untuk mendapatkan manfaat tertinggi berdasarkan daya belinya. Dengan kata lain, harga membantu pembeli dalam mengalokasikan dana mereka untuk berbagai barang dan jasa yang tersedia. Pembeli melakukan perbandingan harga antara berbagai alternatif yang ada, dan kemudian mereka memutuskan bagaimana mereka akan mengalokasikan dana mereka.
- b. Peran informasi dari harga adalah memberikan edukasi kepada konsumen tentang berbagai faktor produk, seperti kualitasnya. Ini terutama berguna dalam situasi di mana pembeli kesulitan untuk menilai objektif faktor-faktor produk atau manfaatnya. Terdapat persepsi umum bahwa harga yang tinggi mencerminkan kualitas yang lebih tinggi.

### **5.1.2 Tujuan Penetapan Harga**

Dalam teori ekonomi klasik, perusahaan berusaha untuk tetap fokus pada seberapa besar laba yang dapat diperoleh dari produk atau layanan yang mereka tawarkan. Oleh karena itu, harga ditetapkan berdasarkan profitabilitas dan pendapatan yang diharapkan. Namun, seiring berjalannya waktu, penetapan harga tidak hanya didasarkan pada faktor ekonomi semata, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor non-ekonomi lainnya. Berikut adalah tujuan penetapan harga yang mencakup aspek finansial dan non-finansial:

#### **1. Memaksimalkan Laba**

Penetapan harga ini bertujuan untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar- besarnya. Semakin tinggi keuntungan yang diinginkan maka semakin tinggi pula harga yang ditawarkan kepada konsumen. Namun dalam menetapkan harga, perlu memperhitungkan daya beli dan faktor lain yang dapat mempengaruhi harga untuk memaksimalkan keuntungan.

## 2. Menarik Pangsa Pasar

Dalam menarik perhatian konsumen untuk menjadi target pasar, perusahaan seharusnya menetapkan harga yang rendah. Penurunan harga dapat mengakibatkan peningkatan permintaan dan juga termasuk pangsa pasar target pesaing perusahaan. Setelah pangsa pasar yang diinginkan tercapai maka harga akan menyesuaikan untuk mencapai keuntungan/laba yang diinginkan.

## 3. Return On Investment (ROI) / Pengembalian Modal

Semua perusahaan yang mempunyai investor ingin mendapatkan pengembalian modal (Return On Investment) yang tinggi. Untuk mencapai ROI yang tinggi perusahaan perlu meningkatkan margin keuntungan dan peningkatan jumlah penjualan produksi.

## 4. Mempertahankan Pangsa Pasar

Saat perusahaan telah membangun pangsa pasar, perusahaan harus bisa menetapkan harga yang disesuaikan untuk menjaga/mempertahankan pangsa pasar.

## 5. Stabilisasi Harga

Dalam industri di mana konsumen sangat sensitif terhadap perubahan harga, Sehingga dengan penurunan harga oleh satu perusahaan dapat memaksa pesaingnya untuk menurunkan harga mereka juga. Ini dapat menghasilkan ketidakstabilan dalam industri tertentu, seperti industri minyak bumi. Oleh karena itu, tujuan stabilisasi harga digunakan untuk menjaga stabilitas hubungan harga di industri ini.

## 6. Menjamin Berkelanjutan Perusahaan

Perusahaan juga bertanggung jawab menentukan/menetapkan harga dengan mempertimbangkan semua potensi risiko agar perusahaan tetap memiliki sumber daya yang mencukupi untuk menjalankan operasional bisnisnya dengan

lancar. Tujuan penetapan harga adalah untuk menunjukkan bahwa perusahaan harus bijaksana dalam menetapkan, memilih, dan merencanakan nilai sebuah produk atau layanan serta sasaran yang ingin dicapai melalui produk atau layanan tersebut.

### **5.1.3 Metode Penetapan Harga**

Setelah perusahaan mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai, langkah atau proses berikutnya adalah menentukan cara atau metode penetapan harga. Secara umum, ada tiga pendekatan dalam metode penetapan harga, yaitu:

#### **1. Penetapan Harga Berdasarkan Biaya**

##### **a. Penetapan Harga dengan Tambahan Biaya**

Dalam metode ini, harga jual per unit dihitung dengan menambahkan total biaya per unit dengan sejumlah tertentu yang bertujuan untuk mencakup laba yang diinginkan per unit tersebut (marginal).

Rumus:  $\text{Total Biaya} + \text{Marginal} = \text{Harga Jual}$

##### **b. Penetapan Harga dengan Margin**

Dalam metode Mark-Up ini, harga jual per unit dihitung dengan menambahkan jumlah tertentu (margin) pada harga pokok pembelian per unit.

Rumus:  $\text{Harga Beli} + \text{Margin} = \text{Harga Jual}$

##### **c. Penetapan Harga Titik Impas (BEP)**

Metode penetapan harga ini berdasarkan pada mencapai titik nol keseimbangan antara total biaya keseluruhan dan total pendapatan keseluruhan.

Rumus:  $\text{BEP} = \text{Total Biaya} = \text{Total Pendapatan}$

#### **2. Penetapan Harga berdasarkan Pesaing**

Harga Pesaing/Pesaing Harga ditentukan berdasarkan harga yang ditetapkan oleh kompetitor atau pesaing. Pendekatan ini lebih cocok untuk produk standar dalam situasi pasar oligopolistik. Perusahaan seringkali menggunakan strategi penetapan harga untuk menarik perhatian konsumen dan pelanggan. Strategi penetapan harga juga dapat digunakan untuk mengalahkan pesaing, misalnya dengan mengenakan harga di bawah harga pasar untuk meningkatkan pangsa pasar.

### 3. Penetapan Harga Berdasarkan Permintaan

Proses penetapan harga ini didasarkan pada pandangan konsumen terhadap nilai yang mereka terima (nilai harga), sensitivitas terhadap harga, dan persepsi terhadap kualitas. Untuk menilai nilai harga terhadap kualitas, salah satu alat analisis yang dapat digunakan adalah Price Sensitivity Meter (PSM). Dalam analisis ini, konsumen diminta untuk memberikan pernyataan mengenai bagaimana mereka menganggap harga sebagai murah, terlalu murah, mahal, atau terlalu mahal, serta menghubungkannya dengan kualitas yang mereka terima.

#### **5.1.4 Tahap-tahap Penetapan Harga**

Menetapkan harga selalu menjadi permasalahan yang dihadapi oleh setiap perusahaan karena hal ini bukanlah sepenuhnya wewenang tunggal seorang pengusaha atau entitas perusahaan. Proses penetapan harga memiliki dampak langsung terhadap pendapatan yang dihasilkan dari penjualan produk yang diproduksi dan dipasarkan. Penetapan harga memiliki peranan yang sangat penting, namun banyak perusahaan masih menghadapi kesulitan dalam mengatasi aspek ini. Karena harga memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat penjualan, profitabilitas, serta pangsa pasar yang ingin diraih oleh perusahaan.

Selama proses penilaian, beberapa faktor harus dipertimbangkan secara langsung dan tidak langsung:

- a. Faktor-faktor yang mempengaruhi harga secara langsung antara lain harga

bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran, peraturan pemerintah, dan aset berwujud lainnya.

- b. Faktor-faktor yang tidak berhubungan langsung tetapi erat dengan harga antara lain harga produk sejenis yang ditawarkan pesaing, pengaruh harga terhadap hubungan antara produk substitusi dan produk komplementer, kebijakan diskon bagi distributor dan konsumen.

William J. Stanton menyebutkan bahwa proses penetapan harga melibatkan lima tahap sebagai berikut:

- a. Estimasi Permintaan Barang: Pada titik ini, perusahaan harus memperkirakan keseluruhan permintaan atas barang atau jasa yang diproduksi. Hal ini membantu bisnis menentukan harga yang mempertimbangkan permintaan saat ini serta permintaan baru.
- b. Pertimbangan Reaksi Persaingan: Keputusan penetapan harga harus memperhatikan kondisi persaingan di pasar, termasuk produk serupa yang ditawarkan oleh pesaing, produk substitusi, atau barang lain yang diproduksi oleh perusahaan lain yang ikut dalam bersaing untuk mendapatkan uang pelanggan.
- c. Pemilihan Pangsa Pasar: Perusahaan yang ingin memperluas pangsa pasar dan mencapai pertumbuhan yang lebih cepat perlu memperhitungkan berbagai faktor, termasuk persaingan di pasar. Hal ini melibatkan upaya pemasaran yang tidak hanya berfokus pada penetapan harga tetapi juga pada promosi dan strategi persaingan non-harga.
- d. Strategi Harga: Dalam menentukan strategi harga untuk mencapai target pasar yang sesuai, perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi berikut:

- 1) Penetapan Harga Penyaringan (Skimming Price): Strategi ini melibatkan penentuan harga yang sangat tinggi dengan tujuan untuk menutupi biaya riset, pengembangan produk, dan promosi/pemasaran.

- 2) Penetapan Harga Penetrasi (Penetration Price): Strategi ini melibatkan penentuan harga serendah mungkin untuk mencapai jumlah volum penjualan yang cepat. Strategi ini seringkali lebih efektif daripada strategi harga penyaringan jika kondisinya memungkinkan di dalam pasar.
- e. Pertimbangan Politik Pemasaran Perusahaan: Selain itu, dalam penetapan harga, perusahaan juga perlu memperhitungkan faktor faktor lain yang terkait dengan politik pemasaran, termasuk aspek seperti karakteristik produk, sistem distribusi, dan program promosi yang diterapkan.

### **5.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penetapan Harga**

Terdapat dua faktor yang memengaruhi penetapan harga pada suatu produk:

#### a) Faktor Internal

##### a) Tujuan Pemasaran Perusahaan

- Maksimalkan laba
- Menjaga kelangsungan bisnis perusahaan
- Mencapai pangsa pasar yang lebih besar
- Membangun reputasi kualitas produk
- Mengatasi persaingan di pasar
- Melaksanakan tanggung jawab sosial, dan hal lain sebagainya.

##### b) Strategi Bauran Pemasaran

Harga perlu disesuaikan dan berkolaborasi dengan elemen-elemen bauran pemasaran lainnya, seperti produk, distribusi, dan promosi.

##### c) Biaya

Biaya adalah faktor penting yang berpengaruh dan harus dipertimbangkan dalam penetapan harga. Ini mencakup biaya tetap dan variabel.



#### d) Organisasi

- Manajemen perlu menentukan siapa yang bertanggung jawab atas penetapan harga dalam organisasi.
- Setiap perusahaan memiliki pendekatan yang berbeda dalam menetapkan harga.
- Perusahaan kecil cenderung memiliki manajemen puncak yang menetapkan harga.
- Perusahaan terutama perusahaan besar pasti terdapat memiliki banyak divisi atau manajer produk yang khusus menangani penetapan harga.
- Dalam industri tertentu, negosiasi harga dengan pelanggan juga dapat mempengaruhi penetapan harga.
- Beberapa industri yang sensitif terhadap harga memiliki departemen khusus yang bertanggung jawab atas penetapan harga, biasanya terkait dengan departemen pemasaran atau manajemen puncak.
- Pihak lain yang memiliki pengaruh terhadap penetapan harga termasuk manajer penjualan, manajer produksi, manajer keuangan, dan akuntan.

#### b) Faktor Eksternal

##### a) Sifat Pasar dan Permintaan

Perusahaan harus memahami sifat pasar di mana mereka beroperasi, apakah itu pasar persaingan sempurna, persaingan monopolistik, oligopoli, atau monopoli. Serta Elastisitas permintaan juga menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan.

##### b) Persaingan

Ada lima kekuatan utama yang memengaruhi persaingan di industri tertentu, yaitu persaingan dalam industri, produk pengganti, pemasok, pelanggan, dan ancaman-ancaman dari pesaing baru. Analisis karakteristik persaingan termasuk jumlah perusahaan dalam industri, ukuran relatif masing-masing perusahaan, diferensiasi produk, dan kemudahan masuk ke industri tersebut.

## **5.2 Activity Based Costing for Marketing**

### **5.2.1 Pengertian**

Activity-Based Costing (ABC) adalah metodologi penghitungan biaya yang membantu bisnis mengalokasikan biaya lebih akurat dengan menghubungkannya dengan aktivitas dan proses tertentu. Meskipun ABC biasanya terkait dengan proses manufaktur atau produksi, ini juga dapat diterapkan pada aktivitas pemasaran untuk mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang biaya yang terkait dengan upaya pemasaran.

### **5.2.2 Analisis Biaya Pemasaran**

Pemasaran memiliki peran krusial dalam pertumbuhan perusahaan, dan banyak perusahaan menggelontorkan jumlah uang yang signifikan untuk aktivitas pemasaran. Diperkirakan biaya pemasaran akan terus meningkat secara lebih signifikan dibandingkan dengan biaya produksi dan manajemen umum, terutama seiring dengan meningkatnya tingkat persaingan dari perusahaan lokal, regional, nasional, dan multinasional. Dalam konteks investasi besar seperti ini, penting bagi manajemen untuk mengalokasikan sumber daya dengan optimal dan membuktikan bahwa investasi ini memberikan keuntungan yang sepadan bagi perusahaan. Namun, sayangnya, banyak manajer sering mengandalkan heuristik sederhana dan aturan keputusan, seperti aturan persentase penjualan, untuk mengalokasikan sumber daya pemasaran. Telah teramati bahwa perusahaan seringkali fokus pada pangsa pasar, volume penjualan, atau pendapatan penjualan ketika mencoba mencapai tujuan laba. Sistem akuntansi konvensional tidak mampu memberikan informasi yang memadai tentang profitabilitas pelanggan, yang dapat mendukung analisis mengenai fungsi pemasaran yang mana yang meningkatkan profitabilitas.

Foster dan Gupta (1994) menekankan pentingnya memahami karakteristik biaya pemasaran dan mengembangkan langkah-langkah untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran. Dengan teknologi pemasaran saat ini,

kita memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi jenis pelanggan yang berpotensi untuk berkontribusi dalam penjualan, bahkan hingga tingkat individu pelanggan, melalui penggunaan teknik digital yang cerdas dan ekonomis. Automasi pemasaran telah memungkinkan penggunaan alat yang sangat canggih dalam mengelola interaksi dengan pelanggan. Lebih lanjut, teknologi situs web modern, media sosial, dan berbagai alat lainnya telah menjadi instrumen yang efektif dalam memahami perilaku pelanggan dan mengoptimalkan upaya pemasaran.

### **5.2.3 Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas (ABC) untuk Pemasaran**

Pendekatan Activity-Based Costing (ABC) merupakan metode penetapan biaya yang lebih maju yang bertujuan mengatasi keterbatasan metode penetapan biaya tradisional (Kaplan dan Cooper 1998). ABC adalah pendekatan yang rasional dalam manajemen perusahaan, yang membantu dalam mengklarifikasi dan mengevaluasi proses perusahaan serta mengidentifikasi biayanya. Konsep yang mendasari ABC adalah bahwa produk atau jasa menggunakan aktivitas, dan kemudian aktivitas tersebut menyebabkan biaya. Dalam konteks biaya pemasaran, ini mengacu pada biaya yang timbul dari aktivitas seperti penggambaran pasar, mendorong pembelian, menyesuaikan produk untuk memenuhi permintaan pelanggan, berkomunikasi pesan penjual kepada pelanggan, dan mendistribusikan fisik barang atau jasa. Ini adalah biaya yang muncul setelah produk atau jasa tersedia untuk dijual. Analisis biaya pemasaran berkonsentrasi pada alokasi biaya yang relevan ke objek biaya tertentu, yang menjadi fokus utama dalam analisis biaya, seperti produk, pelanggan, wilayah, saluran, dan sebagainya, yang menyebabkan terjadinya biaya. Berikut ini adalah gambaran singkat tentang bagaimana ABC dapat diterapkan pada pemasaran:

#### **1. Identifikasi Aktivitas Pemasaran**

Mulailah dengan mengidentifikasi berbagai aktivitas pemasaran dalam organisasi. Ini bisa mencakup kampanye periklanan, riset pasar, manajemen media sosial, pembuatan konten, perencanaan acara, dan lain sebagainya.

## 2. Alokasikan Sumber Daya

Tentukan sumber daya (baik langsung maupun tidak langsung) yang digunakan oleh setiap aktivitas pemasaran. Ini termasuk personil, bahan, teknologi, ruang kantor, dan sumber daya lainnya.

## 3. Pemacu Biaya

Identifikasi pemacu biaya atau faktor-faktor yang memengaruhi biaya setiap aktivitas pemasaran. Misalnya, biaya menjalankan kampanye periklanan dapat dipengaruhi oleh jumlah iklan yang dibuat, platform yang digunakan, atau durasi kampanye.

## 4. Kumpulkan Data

Kumpulkan data tentang seberapa banyak waktu dan sumber daya yang digunakan untuk setiap aktivitas pemasaran. Hal ini bisa melibatkan wawancara dengan staf pemasaran, meninjau faktur, atau menggunakan alat pelacakan waktu.

## 5. Hitung Biaya

Gunakan data yang dikumpulkan untuk menghitung biaya yang terkait dengan setiap aktivitas pemasaran. Ini harus mencakup biaya langsung (misalnya, pengeluaran periklanan) dan biaya tidak langsung (misalnya, gaji tim pemasaran).

## 6. Alokasi Biaya

Alokasikan biaya tidak langsung ke aktivitas pemasaran tertentu berdasarkan pemacu biaya yang telah diidentifikasi sebelumnya. Misalnya, jika pemacu biaya untuk manajemen media sosial adalah jumlah postingan yang dibuat, alokasikan sebagian dari gaji manajer media sosial ke setiap postingan.

## 7. Analisis Biaya

Setelah Anda mengalokasikan biaya ke setiap aktivitas pemasaran, Anda dapat menganalisis profitabilitas aktivitas individu. Ini dapat membantu Anda

mengidentifikasi aktivitas pemasaran yang paling efisien secara biaya dan yang mungkin perlu dioptimalkan atau dipertimbangkan ulang.

#### 8. Pengambilan Keputusan

Dengan memiliki informasi biaya yang lebih akurat, Anda dapat membuat keputusan yang berdasarkan data tentang alokasi sumber daya dan anggaran untuk aktivitas pemasaran. Anda dapat memprioritaskan aktivitas yang menghasilkan tingkat pengembalian investasi (ROI) tertinggi dan menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan.

#### 9. Peningkatan Berkelanjutan

Terapkan proses perbaikan berkelanjutan untuk menyempurnakan aktivitas pemasaran Anda berdasarkan wawasan yang diperoleh dari ABC. Hal ini mungkin melibatkan optimasi alokasi sumber daya, menghapus aktivitas dengan nilai rendah, atau menjelajahi saluran pemasaran baru.

Dengan menerapkan Activity-Based Costing pada pemasaran, organisasi dapat memahami lebih baik biaya sebenarnya yang terkait dengan upaya pemasaran mereka dan membuat keputusan berdasarkan data untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam strategi pemasaran mereka. Pendekatan ini dapat sangat berharga ketika anggaran pemasaran terbatas dan sumber daya harus dialokasikan dengan bijak untuk memaksimalkan ROI.

### **5.2.4 Jenis-jenis Biaya Berbasis Aktivitas (ABC) untuk Pemasaran**

Menurut Beik dan Buzby terdapat beberapa jenis dari penetapan biaya berbasis aktivitas untuk pemasaran yaitu :

#### 1. Periklanan

Ini melibatkan semua bentuk promosi non-pribadi. Tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh pelanggan tentang produk, layanan, atau perusahaan adalah salah satu faktor yang menyebabkan perbedaan dalam biaya. Semakin minim

pengetahuan pasar, semakin banyak iklan yang diperlukan untuk produk atau layanan tersebut. Selain itu, luas atau jumlah kegiatan periklanan juga menjadi faktor penentu biaya.

## 2. Penjualan

Ini mencakup semua upaya promosi atau penjualan melalui penggunaan tenaga penjualan. Upaya penjualan dipengaruhi oleh kepadatan pasar, yang merujuk pada jumlah pelanggan di wilayah pasar tertentu. Lama waktu dan jumlah panggilan penjualan adalah hasil dari tingkat kepadatan pasar. Oleh karena itu, waktu dan jumlah panggilan penjualan dapat menjadi pemicu biaya yang signifikan untuk penjualan.

## 3. Pergudangan

Ini mencakup kegiatan yang diperlukan untuk menjaga agar barang selalu tersedia dan siap untuk dikirimkan kepada pelanggan. Biaya pergudangan, seperti asuransi, penyimpanan, bunga, dan pengendalian inventaris, bervariasi berdasarkan rata-rata investasi dalam inventaris serta ruang dan waktu yang diperlukan untuk keperluan pergudangan.

## 4. Pengiriman

Ini melibatkan semua aktivitas yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk yang sesuai dengan pesanan pelanggan tersedia tepat pada waktu dan tempat yang dibutuhkan. Biaya pengiriman dipengaruhi oleh jarak dari pasar serta volume (yaitu unit penanganan dan berat pengiriman).

### **5.3 Target Costing for Cost Plus Pricing Companies**

#### **5.3.1 Pengertian Target Costing**

Target costing adalah suatu pendekatan dalam menentukan biaya produk

dengan merujuk pada harga yang konsumen bersedia bayar, dengan tujuan untuk mencapai target laba yang diinginkan. Dalam konteks ini, method target costing mempunyai hubungan erat dengan perencanaan laba, penetapan harga, dan pengelolaan biaya. Beberapa literatur mendefinisikan target costing sebagai berikut:

- a. Menurut Hansen dan Mowen (2000), kalkulasi (target costing) adalah suatu cara untuk menentukan biaya suatu produk atau layanan berdasarkan target harga yang mau dibayar oleh pelanggan. Hal ini sering juga disebut (*Price driven costing*).
- b. Dalam pandangan Horngren, Sundem, dan Stratton (1999), target costing adalah alat manajemen biaya yang memfokuskan upaya pada pengurangan biaya sebagai prioritas utama sepanjang siklus hidup suatu produk.
- c. Glenn Uminger (1998) menggambarkan target costing sebagai pendekatan perencanaan laba strategis dan sistem manajemen biaya yang menekankan penerjemahan keinginan, kebutuhan, dan nilai pelanggan ke dalam produk atau layanan yang disediakan.

### **5.3.2 Alasan dan Karakteristik Penerapan Target Cosing**

Menurut tokoh ahli, Garrison dan Noreen (2001), metode ini (target costing) muncul akibat pengamatan atas dua aspek penting dari market dan biaya. Yaitu perusahaan tidak memiliki kendali atas harga, karena harga ditentukan oleh pasar (dalam hal permintaan dan penawaran), dan perusahaan yang mencoba mengabaikannya akan menanggung risiko sendiri. Berikutnya, tahap desain mempengaruhi sebagian besar biaya produk.

Menurut Supriyono (1997), ciri ciri dari target costing yaitu:

1. Penetapan biaya target diterapkan selama tahap pengembangan dan desain produk, tidak seperti sistem pengendalian biaya standar yang biasanya digunakan dalam tahap produksi.
2. Penetapan biaya target bukanlah metode manajemen tradisional untuk

mengendalikan biaya, tetapi salah satu tujuannya adalah untuk mengurangi biaya.

3. Proses penentuan target biaya melibatkan berbagai metode ilmu manajemen karena tujuan manajemen meliputi pengembangan dan desain produk.
4. Kerja sama antar berbagai departemen sangat penting dalam penerapan target biaya.

Proses target costing adalah suatu sistem perencanaan laba dan pengendalian biaya yang memiliki karakteristik utama sebagai berikut (sesuai dengan Glenn Uminger (1998)):

1. Target costing adalah metode perhitungan biaya yang didasarkan pada harga pasar, di mana biaya yang diperbolehkan (allowable cost) ditentukan oleh harga yang berlaku di pasaran.
2. Proses ini melibatkan analisis sistematis terhadap fungsi dan fitur produk yang paling penting bagi konsumen, yang menjadi pedoman dalam usaha mengurangi biaya.
3. Pengendalian biaya sebagian besar berfokus pada tahap perancangan produk.
4. Implementasi target costing melibatkan kerjasama antar kelompok fungsional, termasuk mereka yang berada dalam dan di luar rantai nilai.
5. Target costing dimulai sejak tahap awal pengembangan produk dan diterapkan sepanjang siklus hidup produk.

### **5.3.3 Tujuan Target Costing**

Menurut Monden (1995), target biaya memiliki dua tujuan. Yang pertama adalah untuk mengurangi biaya produk baru sehingga mencapai tingkat laba yang diinginkan. Tujuan kedua adalah untuk mendorong semua pekerja perusahaan untuk mencapai tingkat laba yang diinginkan saat mengembangkan produk baru, dengan menerapkan metode target biaya di setiap aspek bisnis.

### **5.3.4 Kegunaan Target Costing**

Metode target costing memperhitungkan faktor-faktor di luar perusahaan,



khususnya pasar. Dengan melakukan analisis pasar dan memeriksa pesaing, manajemen dapat merancang produk dengan lebih baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan memiliki harga yang kompetitif. Menurut Albano, Bird, Clifton, Townsend (2003), penetapan biaya target membantu bisnis dengan cara berikut:

- a. Memastikan bahwa produk lebih baik disesuaikan dengan kebutuhan konsumen.
- b. Menyesuaikan harga produk dengan keistimewaan produk dan kemampuan konsumen untuk membayar.
- c. Memperpendek siklus pengembangan produk.
- d. Mengurangi biaya produk secara signifikan.
- e. Meningkatkan kerjasama antara departemen-departemen dalam perusahaan terkait dengan perencanaan, pemasaran, pengembangan, produksi, penjualan, distribusi, dan penempatan produk.
- f. Menggunakan masukan dari konsumen dan pemasok untuk merancang produk yang tepat dan mengintegrasikan seluruh rantai pasokan dengan lebih efisien.

### **5.3.5 Tahap-tahap Pelaksanaan Target Costing**

Menurut Supriyono (1997), proses target costing dapat secara umum dibagi menjadi lima tahap sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan Korporasi: Tahap ini dimulai dengan melakukan penelitian pasar untuk memahami kebutuhan dan preferensi konsumen, harga yang berlaku, dan volume produksi yang diinginkan. Setelah analisis pasar, manajemen merencanakan laba jangka panjang dan menengah perusahaan serta menetapkan target laba untuk setiap periode dan produk secara terperinci.
2. Tahap Pengembangan Produk Baru: Pada tahap ini, departemen perencanaan korporasi memberikan informasi kepada departemen perencanaan perekayasa tentang jenis produk yang akan dikembangkan dan mengenai perubahan desain berdasarkan hasil riset pasar.

3. Penentuan Rencana Dasar untuk Produk Baru: Dalam tahap ini, manajer produk meminta setiap departemen untuk mengkaji bahan yang diperlukan, proses produksi, dan perkiraan biaya. Berdasarkan laporan dari departemen-departemen tersebut, biaya taksiran total (drifting cost) dihitung. Sementara itu, harga target ditetapkan oleh divisi pemasaran. Dari harga target dan laba yang diinginkan, biaya yang diperbolehkan (allowable cost) atau target cost dihitung dengan mengurangi laba dari harga jual target.
4. Tahap Rancangan Produk: Departemen rancangan produk menyusun draft cetak biru percobaan untuk setiap komponen dengan biaya target yang telah ditetapkan. Informasi dari berbagai departemen diperlukan dalam tahap ini. Produk percobaan yang sesungguhnya dibuat sesuai dengan cetak biru yang telah dibuat. Departemen manajemen biaya kemudian menaksir biaya tersebut. Drifting cost dihitung sebagai biaya yang diperkirakan berdasarkan biaya periode berjalan. Jika ada selisih antara allowable cost dan drifting cost, departemen akan mencoba mengurangi selisih tersebut melalui value engineering.
5. Rencana Pemandahan Produksi: Pada tahap ini, kondisi fasilitas produksi diperiksa dan departemen manajemen biaya menaksir biaya berdasarkan draft cetak biru. Departemen perkerjasama produksi menyusun standar nilai untuk bahan yang akan digunakan, biaya tenaga kerja langsung, dan faktor-faktor lainnya. Standar-nilai ini digunakan sebagai dasar dalam menghitung biaya dan merencanakan harga komponen atau bahan dengan pemasok. Setelah biaya target ditentukan dan rencana ini disetujui, produksi dimulai dan biaya target menjadi acuan dalam pelaksanaan produksi.

Secara ringkas, Michael Maher (1997) juga menjelaskan proses target costing dalam empat langkah sebagai berikut:

1. Melakukan pengembangan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen potensial.
2. Melakukan penetapan harga target berdasarkan persepsi nilai sebuah produk oleh konsumen dan harga pesaing.

3. Mendapatkan biaya target dengan mengurangi margin laba diharapkan dari harga target.
4. Melakukan value engineering untuk mencapai biaya target.

### **5.3.6 Pengertian Cost Plus Pricing**

Cost plus pricing adalah strategi penetapan harga yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan harga jual produk atau layanan mereka. Ini adalah salah satu metode sederhana yang melibatkan perhitungan biaya langsung, upah tenaga kerja, dan biaya overhead untuk suatu produk, ditambah dengan markup persentase. Metode ini dapat diterapkan pada berbagai jenis produk, layanan, dan kontrak pelanggan. Dalam kontrak ini, pelanggan setuju dengan harga yang mencakup biaya tenaga kerja atau layanan, ditambah dengan keuntungan yang telah disepakati sebelumnya di atas biaya pokok penjual. Dengan demikian, penetapan harga ini memungkinkan perusahaan untuk menjual produk atau layanan mereka dengan margin keuntungan di atas biaya produksi atau pengiriman.

Penting untuk dicatat bahwa biaya yang diperhitungkan dapat berbeda antara perusahaan, dan tingkat margin keuntungan yang diinginkan juga dapat bervariasi. Biasanya, metode ini tidak mempertimbangkan harga pesaing atau riset pasar saat menentukan harga. Meskipun demikian, pendekatan ini memberikan keleluasaan kepada penjual untuk memasukkan nilai tambahan yang mereka tawarkan kepada konsumen dalam harga penawaran mereka.

### **5.3.7 Manfaat Menggunakan Penetapan Harga Cost Plus Pricing**

Berikut adalah manfaat penggunaan metode cost plus pricing:

1. Kemudahan Penggunaan

Metode cost plus pricing sangat sederhana dalam penerapannya. Dalam

perhitungannya, hanya ada sedikit variabel biaya yang perlu diperhatikan. Ini memungkinkan perusahaan untuk secara konsisten menetapkan harga produk dan layanan tanpa perlu melakukan penelitian pasar yang rumit.

## 2. Keandalan Strategi

Metode ini bisa menjadi strategi yang dapat diandalkan, terutama untuk usaha kecil atau bisnis yang memiliki waktu terbatas untuk fokus pada strategi penetapan harga yang lebih kompleks. Saat menentukan margin keuntungan dan alokasi biaya overhead dengan hati-hati, perusahaan dapat secara konsisten menghitung dan menetapkan harga penawaran mereka dengan andal.

## 3. Jaminan Penutupan Biaya

Dengan cost plus pricing, perusahaan dapat memastikan bahwa semua biaya mereka tercakup dan mereka dapat mencapai tingkat keuntungan yang diinginkan. Sebagai contoh, kontraktor yang menggunakan metode ini dalam perjanjian dengan klien dapat yakin bahwa mereka akan menerima pembayaran yang mencakup biaya layanan mereka dan memenuhi margin keuntungan yang diharapkan. Ini mengurangi risiko kerugian dan memastikan bahwa pembayaran dari pelanggan sesuai dengan minimum yang diharapkan oleh penjual.

## 4. Perlindungan terhadap Biaya Tak Terduga

Dengan meningkatkan margin, perusahaan dapat mengatasi biaya tambahan yang tidak dapat diprediksi. Ini memberikan fleksibilitas dalam menghadapi fluktuasi pasar atau pengeluaran yang tidak terduga. Selain itu, metode ini membantu perusahaan dalam memproyeksikan pendapatan dalam jangka waktu tertentu berdasarkan variabel seperti pengeluaran iklan, tingkat konversi, dan penjualan rata-rata.

Penting untuk diingat bahwa meskipun metode cost plus pricing memiliki keuntungan-keuntungan ini, itu tidak selalu mempertimbangkan faktor-faktor pasar, permintaan konsumen, atau tindakan pesaing dalam penetapan harga. Oleh

karena itu, perlu diimbangi dengan pemahaman yang baik tentang kondisi pasar yang berlaku.

### **5.3.8 Tantangan Penetapan Harga Cost Plus Pricing**

Meskipun metode penetapan harga cost plus pricing memiliki sejumlah manfaat, terdapat juga beberapa tantangan yang perlu dihadapi dalam penerapannya:

#### **1. Keterbatasan dalam Persaingan**

Metode cost plus pricing sering kali tidak mempertimbangkan tindakan pesaing atau harga yang berlaku di pasar. Ini dapat menyebabkan situasi di mana harga yang ditetapkan oleh perusahaan mungkin tidak bersaing dengan harga pesaing yang lebih rendah atau mungkin melebihi harga yang diterima oleh pasar. Ini dapat mengurangi daya saing perusahaan di pasar.

#### **2. Kemungkinan Overpricing atau Underpricing**

Jika perusahaan tidak menghitung biaya dengan benar atau jika margin keuntungan yang ditetapkan terlalu tinggi atau terlalu rendah, mereka bisa berisiko overpricing (mengenakan harga terlalu tinggi dan kehilangan pelanggan) atau underpricing (mengenakan harga terlalu rendah dan merugi).

#### **3. Perubahan Biaya**

Biaya produksi dan overhead bisa berubah seiring waktu, terutama dalam bisnis yang terpengaruh oleh fluktuasi harga bahan baku atau perubahan regulasi. Jika perusahaan tidak secara teratur memperbarui perhitungan biaya, mereka dapat mengalami kesulitan dalam menjaga margin keuntungan yang diinginkan.

#### **4. Tidak Memperhitungkan Nilai Tambah**

Metode cost plus pricing cenderung hanya mempertimbangkan biaya dan keuntungan, tanpa memperhitungkan nilai tambah yang mungkin diberikan oleh

produk atau layanan tersebut. Ini dapat mengabaikan faktor-faktor seperti persepsi nilai oleh pelanggan, diferensiasi produk, atau inovasi.

#### 5. Keterbatasan dalam Menyesuaikan dengan Permintaan Konsumen

Metode ini tidak selalu fleksibel dalam menyesuaikan harga dengan perubahan dalam permintaan konsumen. Ketika permintaan naik atau turun, perusahaan mungkin kesulitan menyesuaikan harga mereka dengan cepat.

#### 6. Kesulitan dalam Memasukkan Riset dan Pengembangan

Jika perusahaan berinvestasi dalam riset dan pengembangan untuk menghasilkan produk atau layanan yang inovatif, metode cost plus pricing mungkin tidak memungkinkan mereka untuk memasukkan biaya riset ini secara efektif dalam penetapan harga.

#### 7. Tidak Memperhitungkan Segmen Pasar

Terkadang, perusahaan memiliki beberapa segmen pasar dengan preferensi harga yang berbeda. Metode cost plus pricing mungkin tidak memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan harga untuk setiap segmen pasar.

Dalam mengatasi tantangan ini, perusahaan sering memadukan metode cost plus pricing dengan strategi penetapan harga lainnya atau melakukan penelitian pasar untuk memahami lebih baik dinamika pasar dan perilaku konsumen. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan penetapan harga yang lebih baik dan lebih responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis.

## **5.4 Rangkuman**

Makalah ini membahas aspek penting dalam manajemen biaya dan penetapan harga produk, terfokus pada harga produk diproduksi, Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas (Activity- Based Costing) untuk pemasaran, dan Formula Sukses: Target Costing untuk perusahaan dengan pendekatan Cost Plus Pricing. Pertama, pemahaman mendalam tentang harga produk diproduksi penting untuk menentukan strategi harga yang tepat. Faktor-faktor seperti biaya produksi, biaya tenaga kerja, bahan baku, dan overhead harus dipertimbangkan dengan cermat untuk memastikan harga yang kompetitif dan memadai bagi perusahaan.

Kedua, penerapan Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas adalah suatu kebutuhan untuk memahami secara akurat biaya produksi. Metode ini memungkinkan identifikasi biaya terkait aktivitas yang diperlukan untuk memproduksi produk, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat terkait alokasi sumber daya dan pengendalian biaya.

Terakhir, penggunaan Formula Sukses: Target Costing dapat membantu perusahaan menerapkan pendekatan Cost Plus Pricing secara efektif. Dengan menetapkan harga berdasarkan target biaya yang diinginkan, perusahaan dapat mengoptimalkan keuntungan sambil mempertimbangkan tingkat persaingan pasar dan kebutuhan konsumen. Secara keseluruhan, memahami dan menerapkan konsep-konsep ini adalah krusial dalam mencapai keseimbangan antara efisiensi biaya produksi dan penetapan harga yang sesuai dengan strategi pemasaran perusahaan.

## **5.5 Contoh Soal**

1. Untuk mempertahankan produk di pangsa pasar, tak sedikit perusahaan menggunakan dan memberikan diskon dalam promosi produknya, bagaimana perusahaan menentukan apakah akan memberikan diskon atau tidak dan

bagaimana hal ini nantinya akan mempengaruhi margin keuntungan perusahaan?

**Jawaban:**

Perusahaan mempertimbangkan beberapa faktor sebelum memberikan diskon pada produk untuk mempertahankan pangsa pasar:

- Tujuan Strategis: Perusahaan harus mempertimbangkan apakah tujuan memberikan diskon adalah untuk meningkatkan penjualan, mengurangi stok, menarik pelanggan baru, atau mempertahankan pelanggan yang ada.
- Analisis Biaya: Perusahaan perlu mempertimbangkan biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya lainnya terkait produk sebelum menentukan besaran diskon yang dapat mereka berikan. Diskon harus masih memastikan margin keuntungan yang layak.
- Analisis Pasar: Perusahaan perlu memahami bagaimana diskon akan memengaruhi persepsi pelanggan dan posisi produk di pasar.
- Analisis Persaingan: Memantau tindakan pesaing terkait diskon dan promosi serupa dapat membantu perusahaan menentukan tingkat diskon yang kompetitif namun tetap menguntungkan.
- Perilaku Konsumen: Memahami bagaimana konsumen bereaksi terhadap diskon dapat membantu perusahaan menyesuaikan strategi diskon agar lebih efektif.

Pemberian diskon dapat meningkatkan penjualan, namun perusahaan harus memastikan bahwa diskon tersebut tidak merusak margin keuntungan secara signifikan. Dengan menghitung biaya produksi, biaya distribusi, dan biaya pemasaran terkait diskon, perusahaan dapat menilai dampaknya terhadap keuntungan. Selain itu, perusahaan harus memantau dan menganalisis hasil penjualan setelah memberikan diskon untuk mengevaluasi apakah strategi ini efektif dalam mencapai tujuan mereka.



2. Bagaimana perusahaan memonitor dan menganalisis tindakan pesaing dalam penetapan harga, dan sejauh mana pesaing memengaruhi kebijakan penetapan harga?

**Jawaban:**

Perusahaan dapat memonitor dan menganalisis tindakan pesaing dalam penetapan harga dengan berbagai cara:

- Penelitian Pasar: Melakukan penelitian pasar yang menyeluruh untuk memahami perilaku pesaing dalam hal penetapan harga. Ini melibatkan pemantauan harga pesaing secara berkala.
- Pemantauan Online: Menggunakan alat pemantauan online yang dapat melacak perubahan harga produk pesaing di situs web mereka atau platform e-commerce.
- Survei dan Wawancara: Menggunakan survei atau wawancara dengan pelanggan, distributor, atau pihak terkait lainnya untuk mendapatkan wawasan tentang persepsi pelanggan terhadap harga pesaing.
- Analisis Data: Mengumpulkan dan menganalisis data historis harga pesaing untuk mengidentifikasi tren dan pola dalam perubahan harga mereka.
- Menggunakan Perangkat Lunak Analisis: Menggunakan perangkat lunak analisis data untuk memproses data harga pesaing dan mengidentifikasi peluang atau ancaman dalam kebijakan penetapan harga.

Sejauh mana pesaing memengaruhi kebijakan penetapan harga perusahaan dapat bervariasi. Faktor-faktor yang memengaruhi ini termasuk:

- Struktur Industri: Pada beberapa industri, ada sedikit pesaing dan perusahaan memiliki lebih banyak kontrol dalam menentukan harga. Di industri yang lebih kompetitif, pesaing mungkin memiliki pengaruh lebih besar.
- Tindakan Pesaing: Jika pesaing mengikuti perubahan harga perusahaan dengan cepat, perusahaan mungkin merasa perlu menyesuaikan harga mereka secara agresif.

- Kecenderungan Pelanggan: Perusahaan juga harus mempertimbangkan kecenderungan pelanggan. Jika pelanggan cenderung mengikuti harga pesaing, maka pesaing dapat memiliki pengaruh besar dalam penetapan harga.
- Kualitas Produk dan Branding: Jika perusahaan memiliki reputasi yang kuat untuk kualitas produk atau branding yang kuat, mereka mungkin memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam penetapan harga tanpa terlalu dipengaruhi oleh pesaing.

Penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi penetapan harga yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan pesaing. Ini memungkinkan mereka untuk menjaga daya saing dan mengoptimalkan laba mereka.

3. Bagaimana ABC dapat membantu perusahaan dalam menilai efektivitas media pemasaran yang berbeda, seperti iklan televisi, iklan daring, atau iklan cetak?

**Jawaban:**

Metode Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas (Activity-Based Costing/ABC) dapat membantu perusahaan menilai efektivitas media pemasaran yang berbeda, seperti iklan televisi, iklan daring, atau iklan cetak dengan cara berikut:

- Pemisahan Biaya Berbasis Aktivitas: ABC memungkinkan perusahaan untuk memisahkan biaya pemasaran menjadi berbagai aktivitas yang terlibat dalam setiap saluran media pemasaran. Misalnya, biaya penyiapan iklan, biaya produksi materi iklan, dan biaya distribusi.
- Alokasi Biaya yang Akurat: ABC membantu mengalokasikan biaya secara lebih akurat kepada saluran pemasaran tertentu. Ini berarti perusahaan dapat menentukan berapa banyak biaya yang dikeluarkan untuk setiap jenis media pemasaran.
- Pengukuran Hasil: Dengan data biaya yang lebih akurat, perusahaan dapat mengukur hasil dari setiap jenis media pemasaran. Mereka dapat melihat

berapa banyak biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan satu pelanggan baru atau mengukur tingkat retensi pelanggan.

- Perbandingan Efektivitas: Dengan ABC, perusahaan dapat membandingkan efektivitas media pemasaran yang berbeda secara objektif. Mereka dapat menilai apakah iklan televisi lebih efektif daripada iklan daring berdasarkan biaya yang dikeluarkan dan hasil yang dicapai.
- Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Data ABC membantu perusahaan membuat keputusan yang lebih baik dalam alokasi anggaran pemasaran. Mereka dapat mengalokasikan sumber daya ke saluran yang memberikan hasil terbaik.
- Optimasi Strategi Pemasaran: Dengan pemahaman yang lebih baik tentang biaya dan hasil, perusahaan dapat mengoptimalkan strategi pemasaran mereka. Mereka dapat mengurangi pengeluaran yang kurang efektif dan meningkatkan investasi di media yang memberikan hasil terbaik.

Dengan demikian, ABC membantu perusahaan tidak hanya memahami biaya yang terlibat dalam berbagai jenis media pemasaran tetapi juga memungkinkan mereka untuk mengambil tindakan yang lebih terinformasi dalam perencanaan pemasaran mereka dan meningkatkan efektivitas kampanye mereka.

4. Bagaimana rencana penetapan harga dapat dilakukan jika ada perubahan dalam biaya produksi atau permintaan pada pasar?

**Jawaban:**

Ketika terjadi perubahan dalam biaya produksi atau permintaan pasar, perusahaan perlu melakukan peninjauan dan penyesuaian rencana penetapan harga. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil:

- Evaluasi Biaya Produksi: Tinjau ulang biaya produksi secara keseluruhan, termasuk bahan baku, tenaga kerja, overhead pabrik, dan biaya operasional lainnya. Tentukan sejauh mana perubahan biaya tersebut mempengaruhi harga pokok produksi.

- Perhitungan Margin Keuntungan: Hitung margin keuntungan yang diinginkan untuk memastikan keseimbangan antara biaya produksi dan harga jual yang menghasilkan keuntungan yang sesuai.
- Analisis Pasar: Amati perubahan dalam permintaan dan perilaku konsumen. Pelajari apakah perubahan tersebut bersifat sementara atau berkelanjutan. Identifikasi kebutuhan dan preferensi baru pelanggan yang mungkin muncul.
- Penilaian Persaingan: Perhatikan strategi penetapan harga pesaing, terutama jika mereka telah menanggapi perubahan biaya atau permintaan pasar. Bandingkan harga produk Anda dengan pesaing untuk memastikan daya saing.
- Revisi Strategi Harga: Sesuaikan harga produk sesuai dengan hasil penilaian biaya produksi, permintaan pasar, dan analisis persaingan. Pertimbangkan apakah perlu menaikkan, menurunkan, atau mempertahankan harga untuk memaksimalkan keuntungan.
- Komunikasi dan Pelaksanaan: Komunikasikan perubahan harga dengan jelas kepada pelanggan dan pihak terkait. Pastikan tim penjualan memahami strategi harga yang baru dan dapat menjelaskannya kepada pelanggan.
- Pemantauan dan Evaluasi: Pantau kinerja harga yang baru dan reaksi pelanggan. Evaluasi apakah penyesuaian harga telah mencapai tujuan yang diinginkan, dan siapkan rencana peninjauan berkala jika diperlukan.

Fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan di pasar dan biaya produksi penting untuk menjaga daya saing dan profitabilitas perusahaan. Rencana penetapan harga haruslah dinamis dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berubah.

5. Terkait faktor internal yg mempengaruhi penetapan harga. Bagaimana struktur organisasi perusahaan memengaruhi proses pengambilan keputusan penetapan harga, dan apa dampaknya terhadap fleksibilitas dalam menyesuaikan harga?

**Jawaban:**

Struktur organisasi perusahaan dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan penetapan harga dan berdampak pada fleksibilitas dalam menyesuaikan harga. Ini dapat dilihat melalui beberapa faktor sebagai berikut:

- Hierarki Keputusan: Dalam struktur organisasi yang sangat hierarkis, proses pengambilan keputusan penetapan harga mungkin melibatkan banyak tingkat manajemen. Ini dapat membuatnya menjadi proses yang lambat dan kompleks karena keputusan harus melewati banyak tahapan persetujuan.
- Pemisahan Fungsi: Dalam beberapa perusahaan, fungsi penetapan harga dapat dipisahkan dari fungsi penjualan dan pemasaran. Ini dapat memperlambat respons terhadap perubahan pasar dan persaingan karena perlu berkoordinasi dengan departemen lain.
- Kebijakan dan Prosedur: Struktur organisasi dapat menciptakan kebijakan dan prosedur tertentu yang mengatur proses penetapan harga. Misalnya, perusahaan dengan struktur yang sangat terformalisasi mungkin memiliki pedoman ketat dalam menentukan harga.
- Pertanggungjawaban: Dalam struktur organisasi, pertanggungjawaban atas kebijakan penetapan harga dapat berbeda-beda. Dalam beberapa kasus, keputusan harga mungkin hanya dapat diambil oleh level manajemen tertentu, sementara dalam organisasi yang lebih terdesentralisasi, manajer tingkat bawah dapat memiliki lebih banyak otonomi dalam menyesuaikan harga.

Dampak dari struktur organisasi ini terhadap fleksibilitas dalam menyesuaikan

harga dapat beragam:

- Struktur yang sangat hierarkis dan terpusat dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga secara cepat dalam menanggapi perubahan pasar atau pesaing.

- Struktur yang terdesentralisasi atau berbasis tim dapat memberikan lebih banyak fleksibilitas kepada tim penjualan dan pemasaran dalam menyesuaikan harga sesuai dengan kondisi pasar yang berubah-ubah.
- Pemisahan fungsi bisa berarti adanya hambatan komunikasi antara departemen, yang dapat menghambat respons cepat terhadap perubahan harga.

Penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi struktur organisasi mereka dan memastikan bahwa proses penetapan harga sesuai dengan kebutuhan bisnis mereka. Mungkin perlu mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel jika pasar mereka memerlukan penyesuaian harga yang cepat dan responsif.

6. Manager bagian pemasaran PT XYZ sedang ingin menentukan Harga untuk produk B untuk tahun yang akan datang. Untuk menentukan harga jual perusahaan melakukan pendekatan Full Costing. Dengan menggunakan Full Costing anggaran, perusahaan merencanakan memproduksi Produk B sebanyak 1.000.000 Unit dengan taksiran Biaya yang dirincikan sebagai berikut ini:

Biaya Produksi	6,000,000,000
Biaya Administrasi dan Umum	400,000,000
Biaya Pemasaran	<u>600,000,000</u>
Total Biaya Penuh	7,000,000,000

Pada awal tahun anggaran, perusahaan memproyeksikan total aset sebesar Rp8,000,000,000, dan mereka menginginkan tingkat pengembalian investasi sebesar 25%. Dengan menggunakan metode penetapan harga berdasarkan metode Cost-Plus Pricing sesuai dengan pendekatan Full Costing, berapa harga jual Produk B per unit?

**Jawaban:**

### FULL COSTING

Perhitungan Margin:

Biaya Administrasi dan Umum	400.000.000
Biaya Pemasaran	600.000.000
Laba yang Diharapkan (25% x 8.000.000.000)	<u>2.000.000.000</u> +
Jumlah (a)	3.000.000.000
Biaya Produksi (b)	6.000.000.000

$$\% \text{ Margin} = a/b = 3.000.000.000 / 6.000.000.000 = 50\%$$

Perhitungan harga jual:

Biaya Produksi	6.000.000.000
% Markup (50% x 3.000.000.000)	<u>3.000.000.000</u> +
Jumlah harga jual	9.000.000.000
Volume Produksi	1.000.000

$$\text{Harga Jual per Unit} = 9.000 / \text{Unit}$$

## **BAB 6**

### **ANALISIS STRATEGI RANTAI NILAI**

#### **6.1 Pengenalan Konsep Rantai Nilai**

##### **6.1.1 Definisi Rantai Nilai**

Rantai nilai adalah konsep yang menggambarkan alur proses dari produksi hingga konsumsi suatu produk atau jasa, termasuk semua tahapan, aktivitas, dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam menciptakan dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Menurut Hansen et al. (2009), analisis rantai nilai mencakup identifikasi, pemanfaatan hubungan pihak internal dan eksternal untuk meningkatkan nilai perusahaan.

##### **6.1.2 Struktur dan Komponen Rantai Nilai**

Dalam rantai nilai sebuah bisnis, setiap fungsi bisnis memiliki peran penting dalam menjalankan aktivitas yang berkontribusi pada penciptaan dan pengantaran produk atau layanan kepada pelanggan akhir. Datar *et al.*, (2018), beberapa fungsi bisnis utama beserta komponen aktivitas yang mereka tangani pada rantai nilai :

a. Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Mengembangkan dan menguji ide-ide yang berkaitan dengan produk, layanan, atau prosedur inovatif. Komponen aktivitasnya meliputi penelitian pasar, perancangan produk, pengembangan prototipe, pengujian produk, inovasi teknologi, dan analisis persaingan.

b. Desain Produk dan Proses

Merupakan bagian penting dalam rantai nilai suatu perusahaan yang bertanggungjawab untuk mengembang produk atau layanan baru, serta merancang proses proses produksi yang efisien untuk menciptakan produk tersebut.



Komponen aktivitasnya meliputi penelitian konsumen dan analisis kebutuhan, perancangan konsep produk, perancangan produk rinci, pengembangan proses produksi, manajemen kualitas produk.

c. Produksi

Langkah-langkah yang dilakukan untuk mengubah bahan baku atau komponen menjadi produk jadi. Komponen aktivitasnya meliputi pengadaan bahan baku, perakitan produk, mengendalikan kualitas, pengelolaan persediaan, dan pengujian produksi.

d. Pemasaran

Promosi, penjualan barang dan jasa kepada konsumen atau calon konsumen. Komponen aktivitasnya meliputi promosi produk, penetapan harga, analisis pasar, pengembangan strategi pemasaran, penjualan produk kepada pelanggan, dan manajemen pelanggan.

e. Distribusi

Melakukan pemrosesan pesanan dan pengiriman produk atau layanan kepada konsumen. Komponen aktivitasnya meliputi pengangkutan, penyimpanan, manajemen gudang, distribusi produk, manajemen rantai pasokan, dan manajemen inventaris.

f. Pelayanan pelanggan

Menyediakan layanan purna jual kepada pelanggan. Komponen aktivitasnya meliputi penerimaan pesanan, pertanyaan dan konsultasi pelanggan, penanganan keluhan, pelayanan pelanggan ditempat, manajemen layanan purna jual, penanganan pembayaran dan penagihan, umpan balik pelanggan, analisis pelanggan, dan pelatihan karyawan.

## **6.2 Tahapan Rantai Nilai**

Analisis rantai nilai dilakukan dalam dua tahap, menurut Blocher et al. (2010): pertama, menentukan aktivitas rantai nilai; kedua, menghasilkan keunggulan kompetitif dengan menurunkan biaya atau menambah nilai.

### **6.2.1 Identifikasi Aktivitas Rantai Nilai**

Perusahaan tahu bahwa mereka harus melakukan berbagai tugas dalam rantai nilai selama tahap desain, produksi, dan layanan terhadap pelanggan. Perusahaan lain dapat ikut serta dalam satu atau beberapa bagian dari semua tugas. Misalnya, beberapa perusahaan hanya fokus pada produksi, sedangkan yang lain mengurus distribusi dan penjualan produk.

Pengembangan rantai nilai bervariasi tergantung pada sektor industri yang dijalani. Dalam sektor industri tertentu, lebih banyak fokus diberikan pada operasional, periklanan, dan promosi disbanding dengan pengelolaan bahan mentah dan proses produksi. Aktivitas-aktivitas ini harus diidentifikasi pada tingkat operasional yang sangat rinci, yang berarti pada tingkat bisnis atau proses yang besar dan cukup signifikan hingga menghasilkan nilai pasar. Sebagai contoh, jika kita memandang pembuatan chip atau computer sebagai aktivitas dengan produk bernilai di pasar, maka pengemasan chip atau papan sirkuit komputer mungkin tidak akan dimasukkan dalam analisis rantai nilai.

### **6.2.2 Menghasilkan Keuntungan yang Menguntungkan dengan Mengurangi atau Meningkatkan Nilai**

Membangun atau menciptakan daya saing melalui pengurangan pengeluaran (biaya) dan peningkatan nilai. Perusahaan menentukan potensi dan status saat ini dari keunggulan kompetitifnya dengan memeriksa aktivitas yang memberikan nilai dan faktor penggerak biaya. Ini dikenal sebagai peningkatan nilai. Untuk mencapai hal tersebut, berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan:

### 1. Mengidentifikasi Keunggulan Kompetitif (Diferensiasi atau Cost Leadership)

Keunggulan strategis perusahaan dapat diidentifikasi dengan analisis aktivitas nilai. Ini juga membantu mereka menentukan posisi perusahaan dalam rantai nilai industri. Sebagai contoh, dalam sektor komputer, beberapa perusahaan seperti Hewlet-Packard berfokus pada inovasi desain, sedangkan perusahaan lain seperti Texas Instrument dan Compaq berfokus pada produksi murah.

### 2. Mengidentifikasi Peluang Penambahan Nilai

Analisis aktivitas nilai membantu perusahaan menemukan cara untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan. Sebagai contoh, dalam industri pemrosesan makanan, pabrik-pabrik yang melakukan pemrosesan dan pengepakan sering memilih lokasi yang berdekatan dengan pelanggan utama mereka agar dapat mengirimkan produk dengan cepat dan efisien. Di sisi lain, perusahaan ritel misalnya Wal-Mart memanfaatkan teknologi yang berbasis pada komputer untuk berkoordinasi dengan para pemasok mereka.

### 3. Mengidentifikasi Peluang Pengurangan Biaya

Faktor penggerak biaya dan aktivitas nilai membantu manajemen menemukan area rantai nilai yang kurang efisien bagi bisnis. Sebagai contoh, Intel Corporation sebelumnya memproduksi chip komputer dan papan sirkuit komputer seperti modem, namun kemudian memutuskan untuk lebih fokus pada produksi prosesor. Perusahaan berbeda dapat membuat aktivitas nilai mereka dengan tujuan mengurangi biaya. Sebagai contoh, pengolah daging sapi Iowa memindahkan pabrik pemrosesan mereka lebih dekat ke feedlots di wilayah Midwest dan Southwest untuk mengurangi biaya transportasi dan mengurangi kerugian yang terkait dengan pengiriman hewan yang jauh, yang biasanya mengakibatkan penurunan berat badan hewan selama transportasi.

## **6.3 Analisis Rantai Nilai untuk Keunggulan Kompetitif**

### **6.3.1 Memanfaatkan Hubungan Internal**

Diperlukan pengidentifikasian aktivitas sebelum dan setelah tahap produksi, dan perlu diakui serta dimanfaatkan keterkaitannya. Mengevaluasi dan menggunakan hubungan antar aktivitas untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai disebut pemanfaatan hubungan internal. Pada proses desain dan pengembangan produk, contohnya sebelum proses produksi terjadi dan saat proses produksi. Proses perancangan produk memiliki dampak langsung pada biaya produksi. Untuk memahami bagaimana biaya produksi dipengaruhi, penting untuk memahami pemicu biaya. Oleh karena itu, pengetahuan tentang apa yang memengaruhi biaya suatu aktivitas menjadi kunci dalam mengetahui dan memanfaatkan keterkaitan tersebut. Sebagai contoh, para insinyur desain tahu bahwa jumlah komponen dalam produk memengaruhi biaya proses produksi, seperti penggunaan bahan baku, tenaga kerja langsung, perakitan, inspeksi, dan manajemen bahan baku. Sehingga tindakan desain juga berpengaruh terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan dalam rantai nilainya. Produk dengan jumlah komponen yang lebih sedikit dapat mengurangi risiko kegagalan produk, sehingga biaya yang terkait dengan garansi produk dapat ditekan. Selain itu, penggunaan komponen yang lebih sederhana cenderung menghasilkan proses perbaikan yang lebih mudah, sehingga biaya perbaikan dalam garansi juga dapat ditekan.

### **6.3.2 Memanfaatkan Hubungan Pemasok**

Pemasok dan pembeli juga terlibat dalam sistem rantai nilai industri, dan mengelola hubungan eksternal dengan kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak—perusahaan dan mitra eksternal.

Pemasok memiliki peran penting karena mereka menyediakan bahan masukan, dan hal ini bisa memengaruhi strategi perusahaan pengguna secara signifikan. Sebagai contoh, mari kita bayangkan sebuah perusahaan yang

mengadopsi pendekatan Total Quality Control (TQC) untuk membedakan produknya dan mengurangi biaya keseluruhan terkait kualitas. Metode Total Quality Control (TQC) menekankan produksi barang tanpa cacat. Sehingga mengurangi cacat yang dapat mengurangi biaya total untuk aktivitas kualitas. Namun, jika pemasok tidak dapat mengirimkan komponen tepat waktu dengan kualitas yang baik, perusahaan pembeli akan kesulitan menciptakan produk berkualitas tinggi dan mengirimkannya sesuai jadwal kepada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan sangat mengandalkan kemampuan pemasok dalam menyediakan suku cadang berkualitas tinggi untuk mencapai standar tanpa cacat. Karena hal tersebut perusahaan harus berkolaborasi dengan pemasok mereka untuk memastikan bahwa produk yang dibeli memenuhi standar kualitas yang diharapkan. Perusahaan mengetahui pentingnya kolaborasi dan mempunyai dewan peninjauan pemasok dengan harapan dapat membantu hubungan bisnis dan kualitas bahan. Penilaian dan pemilihan pemasok berdasarkan kriteria seperti kualitas produk, ketepatan waktu pengiriman, keandalan, serta kemampuan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, dan hubungan secara keseluruhan.

### **6.3.3 Memanfaatkan Hubungan Pelanggan**

Pelanggan juga memiliki potensi besar dalam memengaruhi posisi strategis perusahaan. Salah satu faktor utama yang menentukan posisi strategis adalah pemilihan segmen pasar. Sebagai contoh, menjual produk dengan kualitas menengah ke segmen pasar yang lebih rendah dengan harga khusus yang rendah, karena adanya kapasitas produksi yang tidak terpakai, dapat mengganggu saluran distribusi utama produk tersebut. Mengapa demikian? Karena menjual produk ke segmen pasar yang lebih rendah berdampak munculnya pesaing langsung bagi dealer reguler tingkat menengah perusahaan. Untuk jangka panjang, perusahaan dapat mengalami kerugian profitabilitas yang mungkin lebih banyak daripada keuntungan jangka pendek yang diperoleh dari penjualan khusus kepada segmen tersebut.

## **STUDI KASUS**

Dilihat dari sifat bahan baku dan kareakteristik produksi, industri bisa diklasifikasikan menjadi dua kategori utama yaitu industri hulu dan industri hilir. Industri hulu merujuk pada sektor yang membuat bahan mentah menjadi barang setengah jadi. Sedangkan, industri hilir merujuk pada sektor yang membuat barang setengah jadi menjadi produk jadi yang bias digunakan oleh konsumen akhir.

Perusahaan PT Rolas Nusantara Mandiri, yang berfokus pada bidang perkebunan dengan produk utamanya adalah kopi dan teh, melakukan pengolahan tambahan pada produk-produk ini untuk meningkatkan nilai jualnya. Dengan demikian, kopi dan teh yang dihasilkan oleh PT Rolas Nusantara Mandiri dapat dipasarkan dengan harga yang lebih tinggi. Contoh produk unggulan dari perusahaan ini adalah Java coffee, Typica coffee, dan Teh rolas. Selain itu, perusahaan ini juga memanfaatkan sumber air lokal di wilayah Kota Jember untuk diolah menjadi air bersih yang dapat dijual dalam bentuk minuman kemasan. PT Rolas Nusantara Mandiri termasuk perusahaan industri hilir yang berada di bawah naungan perusahaan induk, yaitu PTPN XII. Dalam rangka meningkatkan nilai tambah pada produknya, perusahaan memerlukan alat analisis tertentu. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan dalam menilai efektivitas dan efisiensi dalam setiap aspek operasionalnya adalah analisis rantai nilai.

Rantai nilai merupakan konsep atau pendekatan untuk menggambarkan cara suatu perusahaan dapat dilihat sebagai serangkaian aktivitas yang mengubah bahan baku menjadi produk atau layanan yang memiliki nilai bagi pelanggan. Menurut penjelasan yang dijelaskan oleh Pearce dan Robinson (2016), analisis rantai nilai dapat memeriksa bagaimana berbagai kegiatan operasional bisnis berkontribusi pada penciptaan nilai bagi pelanggan. Pada konsep rantai nilai, ada dua jenis aktivitas yang saling terkait, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Lima kategori aktivitas utama rantai nilai: logistik masuk (inbound logistic), operasi (operations), logistik keluar (outbound logistic), pemasaran dan penjualan (marketing and sales), dan layanan. Aktivitas pendukung rantai nilai terdiri dari beberapa aspek, seperti infrastruktur perusahaan, sumber daya manusia, kemajuan teknologi, dan pembelian atau pengadaan barang. Tujuan dari analisis rantai nilai

adalah untuk mengetahui bagaimana suatu perusahaan dapat menciptakan nilai bagi pelanggannya dengan melihat bagaimana berbagai operasi bisnis yang berbeda berkontribusi pada penciptaan nilai tersebut. Dari perspektif proses, analisis rantai nilai digunakan untuk membagi aktivitas bisnis menjadi kelompok-kelompok aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Ini dimulai dari penerimaan input oleh perusahaan dan berakhir pada produk atau layanan yang diberikan kepada pelanggan, termasuk layanan purna jual. Analisis rantai nilai juga menganggap bahwa perusahaan merupakan bagian penting dari rantai nilai produk secara keseluruhan, sehingga dapat membantu perusahaan fokus pada strategi yang telah mereka pilih untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Porter (2013) menyatakan bahwa perusahaan dapat menggunakan analisis rantai nilai untuk mempelajari keunggulan kompetitifnya. Sifat dari rantai nilai dapat bervariasi tergantung pada jenis industri perusahaan tersebut. Perbedaan aktivitas biasanya terlihat pada aktivitas sekunder, karena adanya variasi dalam bisnis perusahaan tersebut. Penggunaan analisis rantai nilai merupakan pendekatan yang tepat untuk menentukan di mana nilai ditambahkan oleh perusahaan kepada pelanggan.

Pada jurnal penelitian Luhung and Pradana (2019) ini berfokus pada karyawan pimpinan PT Rolas Nusantara Mandiri, sebuah perusahaan yang beroperasi di sektor industri hilir. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode yang diusulkan oleh Miles dan Huberman (2014) digunakan untuk analisis data, yang mencakup proses kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Dalam konteks PT Rolas Nusantara Mandiri, ada dua jenis aktivitas dalam rantai nilai, yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*secondary activities*). Dalam aktivitas utama, terdapat beberapa kekurangan dalam efektivitas dan efisiensi proses yang perlu diperbaiki di PT Rolas Nusantara Mandiri:

1. Inbound Logistic

Kendala utama dalam aktivitas ini adalah keterlambatan masuknya bahan baku dari Vendor karena masalah pembayaran yang terlambat. Hal ini disebabkan oleh kesalahpahaman di antara divisi-divisi perusahaan. Solusi yang dapat diimplementasikan adalah menerapkan sistem integrasi antar divisi dan menguatkan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk memastikan kelancaran proses dalam aktivitas utama ini dan mencapai target margin yang telah ditetapkan.

## 2. Marketing and Sales

Perusahaan masih kurang efektif dalam pemasaran produk-produknya karena kurangnya kesadaran masyarakat tentang produk-produk PT Rolas Nusantara Mandiri. Ini tercermin dari rendahnya jumlah pembeli di rekanan perusahaan, kunjungan ke official store, dan kafe milik perusahaan. Ini dapat mengganggu efektivitas dan efisiensi aktivitas utama perusahaan. Solusi dapat ditemukan dengan meningkatkan kesadaran merek (brand awareness) melalui iklan di media sosial dan berpartisipasi dalam acara-acara yang dapat meningkatkan citra perusahaan. Kerjasama dengan perusahaan BUMN lainnya juga bisa membantu meningkatkan pemasaran dan penjualan produk.

## 3. Service

Layanan purna jual bagi konsumen perlu lebih diperhatikan oleh PT Rolas Nusantara Mandiri. Ketidakpuasan konsumen dapat mengakibatkan penurunan loyalitas pelanggan dan penjualan yang berkurang. Solusi untuk permasalahan ini adalah dengan menyediakan sistem yang memungkinkan konsumen menyampaikan keluhan mereka, sehingga mereka merasa didengar dan dilayani. Ini dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan sekaligus memberikan kontribusi positif pada penjualan dan citra perusahaan.

Pada aktivitas pendukung, ada beberapa aspek yang belum mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang optimal di PT Rolas Nusantara Mandiri:

### 1. Infrastruktur Perusahaan



Tidak ada sistem yang terintegrasi di antara divisi perusahaan. Ini menyebabkan komunikasi yang buruk dan dapat mengganggu operasi utama dan pendukung PT Rolas Nusantara Mandiri. Solusi yang dapat diterapkan adalah mengadopsi atau mengembangkan sistem yang memungkinkan kolaborasi dan komunikasi yang lebih baik antara divisi-divisi, sehingga mengurangi kesalahan dalam pertukaran informasi kunci.

## 2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Perusahaan mengalami tantangan dalam hal kompatibilitas SDM, yang dapat mempengaruhi kinerja aktivitas utama dan pendukung. Ini mengakibatkan proses bisnis menjadi tidak efektif dan efisien. Solusi yang dapat diterapkan berupa lebih selektif dalam proses rekrutmen pegawai, dengan fokus pada pencarian karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang perusahaan. Selain itu, SOP rekrutmen perlu didasarkan pada pencarian karyawan yang memiliki jiwa wirausaha (*entrepreneurship*) untuk meningkatkan inovasi dan produktivitas.

Dengan mengatasi masalah-masalah ini dalam aktivitas pendukung, PT Rolas Nusantara Mandiri dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas seluruh operasinya, baik dalam aktivitas utama maupun pendukung, dan pada gilirannya, meningkatkan keseluruhan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Analisis *value chain* PT Rolas Nusantara Mandiri sejalan dengan teori *value chain* Michael Porter. Dalam teori *value chain* Porter, perusahaan dapat meningkatkan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan dengan mengidentifikasi dan mengoptimalkan aktivitas dalam rantai nilai perusahaan.

Dalam kasus PT Rolas Nusantara Mandiri, penggunaan analisis *value chain* telah menghasilkan beberapa implikasi praktis yang signifikan:

1. Penyesuaian Harga Produk. Sebelum menerapkan konsep *value chain*, harga produk seperti kopi Arabica dan teh premium mungkin lebih tinggi karena perusahaan belum mampu mengoptimalkan nilai tambahnya. Namun, setelah menerapkan *value chain*, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dalam proses produksi dan distribusi, yang pada akhirnya memungkinkan penurunan

harga produk kepada konsumen.

2. Peningkatan Kualitas dan Ketersediaan Produk. Dengan menerapkan analisis value chain, perusahaan dapat meningkatkan mutu dan ketersediaan produknya. Contohnya, kopi Arabica dengan mutu 1 atau single origin yang semula hanya tersedia dalam bentuk green bean dan partai besar, kini dapat dihasilkan dalam kemasan yang lebih kecil dan siap konsumsi. Hal ini membuat produk lebih efisien dan mudah diakses oleh pelanggan.
3. Peningkatan Margin Keuntungan. Dengan mengoptimalkan value chain, perusahaan dapat meningkatkan margin keuntungan mereka. Hal ini terjadi karena efisiensi dalam operasional dapat mengurangi biaya produksi dan distribusi, sementara harga produk tetap terjangkau bagi konsumen. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh margin yang lebih besar dari penjualan produk.
4. Peningkatan Nilai untuk Konsumen. Analisis value chain membantu perusahaan meningkatkan nilai yang ditawarkan kepada konsumen. Dalam hal ini, konsumen dapat menikmati produk berkualitas tinggi dengan harga yang masih terjangkau. Hal ini menciptakan nilai tambah bagi pelanggan yang ingin menikmati kualitas tinggi dan efisiensi dalam konsumsi produk.

Dengan demikian, penerapan teori value chain pada PT Rolas Nusantara Mandiri tidak hanya mendukung pemahaman teoritis, tetapi juga menghasilkan manfaat praktis yang signifikan, seperti peningkatan efisiensi operasional, penurunan harga produk, peningkatan mutu produk, dan peningkatan margin keuntungan. Hal ini dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar dan memuaskan kebutuhan pelanggan.

#### **6.4 Rangkuman**

Dengan menggunakan analisis strategik rantai nilai, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang semua proses yang terlibat dalam pembuatan, pembuatan, dan penyediaan produk dan jasa kepada pelanggan. Dalam konteks rantai nilai sebuah perusahaan: setiap fungsi bisnis memiliki peran kunci

dalam melaksanakan aktivitas yang berkontribusi pada pembuatan dan pengiriman produk atau layanan kepada pelanggan akhir. beberapa fungsi bisnis utama bersama dengan elemen-elemen aktivitas yang mereka tangani dalam rantai nilai: Riset dan Pengembangan (R&D), Desain Produk dan Proses, Produksi, Pemasaran, Distribusi, serta Layanan Pelanggan.

Jenis industri yang dilakukan berdampak pada pengembangan rantai nilai. Operasi, iklan, dan pemasaran lebih penting daripada mengelola bahan mentah dan proses produksi dalam industri tertentu. Aktivitas-aktivitas ini harus diidentifikasi pada tingkat operasional yang sangat rinci, yang berarti pada tingkat bisnis atau proses yang besar dan cukup signifikan hingga menghasilkan nilai pasar.

Mengembangkan keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya atau peningkatan nilai termasuk fase di mana bisnis menentukan potensi dan status saat ini melalui keunggulan kompetitifnya dengan memeriksa aktivitas nilai dan faktor penggerak biaya yang telah diidentifikasi sebelumnya. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan langkah-langkah berikut: Identifikasi Keunggulan Kompetitif (Cost Leadership atau Diferensiasi), Identifikasi Peluang Penambahan Nilai, Identifikasi Peluang Pengurangan Biaya.

Analisis rantai nilai dalam keunggulan kompetitif meliputi: memanfaatkan hubungan internal, memanfaatkan hubungan pemasok, memanfaatkan hubungan pelanggan.

## **6.5 Contoh Soal**

1 Anda adalah seorang manajer produk untuk sebuah perusahaan teknologi yang menghasilkan smartphone. Saat ini, perusahaan Anda berada dalam persaingan sengit di pasar smartphone, dan Anda ingin meningkatkan keunggulan kompetitif Anda. Analisis rantai nilai Anda mengungkapkan

beberapa potensi perbaikan. Bagaimana Anda akan memanfaatkan rantai nilai ini untuk mencapai keunggulan kompetitif?

**Jawaban:**

Untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam industri teknologi smartphone, dapat mengambil tindakan-tindakan berikut:

- **Desain Produk:** Fokus pada inovasi desain dan fungsionalitas produk. Pastikan bahwa smartphone Anda memiliki fitur-fitur terbaru dan berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan pelanggan.
- **Manufaktur:** Tingkatkan efisiensi dalam proses manufaktur untuk mengurangi biaya produksi. Pertimbangkan otomatisasi di mana mungkin dan upaya pemeliharaan yang tepat waktu untuk menghindari downtime produksi.
- **Pengadaan Bahan:** Perbaiki hubungan dengan pemasok komponen seperti layar, baterai, dan chipset. Negosiasikan persyaratan kontrak yang lebih menguntungkan untuk meminimalkan risiko pasokan.
- **Distribusi dan Pemasaran:** Kuatkan jaringan distribusi dan strategi pemasaran. Pastikan bahwa produk mudah diakses oleh konsumen dan berikan promosi yang menarik.
- **Pelayanan Pelanggan:** Tingkatkan layanan pelanggan setelah penjualan. Berikan dukungan teknis yang efisien dan cepat, serta perbaikan yang mudah diakses.
- **Keamanan Produk:** Pastikan bahwa smartphone aman dari serangan siber. Investasikan dalam keamanan perangkat keras dan perangkat lunak untuk melindungi data pelanggan.
- **Daur Ulang dan Lingkungan:** Pertimbangkan solusi daur ulang yang ramah lingkungan untuk mengurangi dampak lingkungan dari produk.
- **Riset Pasar dan Inovasi:** Terus lakukan riset pasar untuk memahami tren konsumen dan kebutuhan mereka. Selalu cari peluang inovasi baru dalam produk dan layanan.

- Kemitraan Strategis: Pertimbangkan kemitraan strategis dengan perusahaan lain dalam rantai nilai teknologi, seperti penyedia aplikasi atau penyedia layanan seluler.

Dengan berfokus pada perbaikan dalam setiap tahap rantai nilai, dapat memaksimalkan keunggulan kompetitif produk smartphone, menarik lebih banyak pelanggan, dan memperkuat posisi perusahaan di pasar yang kompetitif ini.

2. Apakah analisis rantai nilai dapat diterapkan pada perusahaan jasa? Jika dapat, bagaimana proses dari analisis rantai nilai tersebut pada perusahaan jasa?

**Jawaban:**

Rantai nilai, atau dalam bahasa Inggris dikenal sebagai "value chain," adalah konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Michael Porter pada tahun 1985 dalam bukunya yang berjudul "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance." Konsep ini biasanya digunakan untuk menganalisis bagaimana perusahaan menghasilkan nilai tambah dalam proses bisnisnya. Meskipun rantai nilai pertama kali dikembangkan dalam konteks industri manufaktur, konsep ini juga dapat diterapkan pada perusahaan jasa. Dalam konteks perusahaan jasa, rantai nilai akan terlihat berbeda dibandingkan dengan perusahaan manufaktur, tetapi prinsip dasarnya tetap relevan. Dengan menerapkan konsep rantai nilai ini, perusahaan jasa dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengidentifikasi peluang pertumbuhan, dan meningkatkan daya saing mereka dalam industri jasa. Berikut adalah pertimbangan ketika menerapkan rantai nilai pada perusahaan jasa:

- Identifikasi aktivitas utama, perusahaan jasa harus mengidentifikasi aktivitas utama yang mereka lakukan dalam menciptakan, mengantarkan, dan mendukung nilai bagi pelanggan mereka. Ini bisa mencakup pemasaran, akuisisi pelanggan, penyediaan layanan, dukungan pelanggan, manajemen hubungan pelanggan, dll.
- Analisis nilai tambah, setiap aktivitas dalam rantai nilai harus dianalisis untuk menentukan sejauh mana mereka memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan perusahaan itu sendiri. Aktivitas yang tidak memberikan nilai

tambah atau hanya memberikan nilai tambah yang rendah harus dievaluasi untuk kemungkinan perbaikan atau penghapusan.

- Identifikasi sumber daya dan kapabilitas kunci, perusahaan jasa juga harus mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas kunci yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai mereka. ini termasuk keahlian karyawan, teknologi, infrastruktur, dll.
  - Integrasi dan koordinasi, penting untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai agar dapat menciptakan nilai yang lebih baik bagi pelanggan. ini dapat melibatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang efektif.
  - Peluang perbaikan, melalui analisis rantai nilai, perusahaan jasa dapat mengidentifikasi peluang perbaikan proses, efisiensi operasional, atau pengembangan layanan baru yang dapat meningkatkan nilai yang mereka tawarkan kepada pelanggan.
  - Fokus pada pelanggan, rantai nilai harus selalu dilihat dari perspektif pelanggan. perusahaan jasa harus memahami apa yang pelanggan nilai dan bagaimana perusahaan dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
  - Monitoring dan pengukuran, penting untuk terus memantau dan mengukur kinerja rantai nilai untuk memastikan bahwa perusahaan tetap kompetitif dan memberikan nilai yang diharapkan oleh pelanggan.
3. Perusahaan produsen pakaian terkenal menghadapi tekanan dari pesaing yang menjual produknya lebih murah seperti di tiktok. Bagaimana menganalisis rantai nilai dari perusahaan tersebut dan berikan rekomendasi strategis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif?

**Jawaban:**

Menghadapi persaingan ketika perusahaan lain menerapkan harga yang lebih rendah dari produk atau layanan perusahaan bisa menjadi situasi yang menantang, tetapi bukan berarti tidak bisa diatasi. Menghadapi persaingan dengan harga lebih rendah memerlukan strategi yang cermat dan pemahaman yang mendalam tentang

pasar dan pelanggan, terus evaluasi dan sesuaikan strategi sesuai dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan kebutuhan pelanggan.

Berikut adalah beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan untuk menghadapi persaingan dengan harga lebih rendah: fokus pada komunikasi nilai tambah yang perusahaan tawarkan kepada pelanggan. jelaskan mengapa produk atau layanan perusahaan lebih bernilai, meskipun harganya lebih tinggi. ini bisa termasuk kualitas yang lebih baik, fitur unik, pelayanan pelanggan yang superior, atau pengalaman yang lebih baik.

- Segmentasi pasar: identifikasi segmen pasar yang mungkin lebih peduli terhadap faktor-faktor selain harga, seperti kualitas, merek, atau keberlanjutan. Fokuskan upaya pemasaran perusahaan pada segmen-segmen ini yang lebih cenderung memilih nilai daripada harga.
- Inovasi produk atau layanan: terus berinovasi untuk menciptakan produk atau layanan yang lebih baik atau berbeda. ini bisa mencakup pengembangan fitur tambahan, peningkatan kualitas, atau pengurangan biaya produksi.
- Penawaran bundling: pertimbangkan untuk menawarkan produk atau layanan dalam bundel atau paket yang lebih menarik daripada harga bersamaan. ini dapat memberikan pelanggan lebih banyak nilai dengan harga yang kompetitif.
- Kendalikan biaya: coba temukan cara untuk mengurangi biaya operasional tanpa mengorbankan kualitas atau pelayanan. penghematan biaya dapat membantu perusahaan menawarkan harga yang lebih kompetitif tanpa mengurangi profitabilitas.
- Berfokus pada pelanggan loyal: pelanggan yang sudah loyal cenderung lebih sedikit terpengaruh oleh harga rendah dari pesaing. pertahankan hubungan baik dengan pelanggan perusahaan, dan pertimbangkan program loyalitas atau insentif yang dapat mempertahankan kepercayaan mereka.
- Analisis pesaing: selidiki lebih lanjut strategi harga pesaing perusahaan. apakah mereka menggunakan harga rendah sebagai strategi jangka pendek

atau memiliki sumber daya untuk menjaga harga rendah dalam jangka panjang? ini dapat membantu perusahaan merencanakan respons yang lebih baik.

- Kolaborasi atau kemitraan: pertimbangkan untuk menjalin kemitraan dengan pemasok atau mitra lain untuk mengurangi biaya atau meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.
- Pertimbangkan harga dinamis: perusahaan juga dapat mempertimbangkan strategi harga dinamis yang menyesuaikan harga sesuai dengan permintaan atau waktu tertentu. ini memungkinkan perusahaan untuk menawarkan harga yang lebih kompetitif saat dibutuhkan.
- Ketahui batas perusahaan: penting untuk tetap memahami batas ekonomi perusahaan perusahaan. jangan menjual dengan harga yang tidak mencukupi untuk menutupi biaya produksi dan memberikan keuntungan yang wajar.



## **BAB 7**

### **AKUNTANSI MANAJEMEN DAN SISTEM PENGENDALIAN: PENILAIAN KINERJA MELALUI VALUE CHAIN**

#### **7.1 Financial Accounting, Management Accounting, dan Cost Management**

Akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen memiliki tujuan yang berbeda. Akuntansi keuangan berkaitan dengan penyajian informasi keuangan kepada pihak eksternal seperti investor, lembaga pemerintah, bank, dan pemasok sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP). Informasi akuntansi keuangan, yang sering digunakan untuk pengambilan keputusan dan tindakan manajemen, khususnya terkait dengan kompensasi, didasarkan pada data yang terdapat dalam laporan keuangan

Sementara itu, akuntansi manajemen adalah proses pengukuran, analisis, dan pelaporan informasi, baik yang berhubungan dengan keuangan maupun non-keuangan, untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan guna mencapai tujuan organisasi. Manajer menggunakan informasi dari akuntansi manajemen untuk berbagai keperluan, seperti mengembangkan, mengkomunikasikan, dan menerapkan strategi, mengkoordinasikan keputusan tentang desain produk, produksi, dan pemasaran, serta mengevaluasi kinerja perusahaan.

Hal yang penting diakui adalah bahwa informasi dan pelaporan dalam akuntansi manajemen tidak selalu terikat pada prinsip atau peraturan tertentu. Fokus utama adalah pertimbangan tentang (1) bagaimana informasi tersebut dapat membantu manajer dalam melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik, dan (2) apakah manfaat dari informasi tersebut melebihi biayanya.

Meskipun terdapat perbedaan antara akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan, perlu dicatat bahwa laporan-laporan seperti neraca, laporan laba rugi,

dan laporan arus kas sering digunakan dalam keduanya

**Tabel 7. 1 Perbedaan Management Accounting dan Financial Accounting**

	Management Accounting	Financial Accounting
Tujuan Informasi	Mendukung manajer dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan.	Menyampaikan informasi tentang kondisi keuangan perusahaan kepada investor, lembaga keuangan, badan pengawas, serta pihak eksternal lainnya
Pengguna utama	Manajer Organisasi	Pihak-pihak eksternal seperti investor, lembaga keuangan, badan pengawas, dan pemasok
Aturan pengukuran dan pelaporan	Tindakan dan laporan yang bersifat internal tidak harus mengikuti pada GAAP, namun lebih berfokus pada evaluasi biaya dan manfaa	Laporan keuangan harus dipersiapkan sesuai dengan Standar Akuntansi yang Berlaku Umum (GAAP) dan harus melewati proses sertifikasi oleh auditor eksternal yang bersifat independen

Time span dan jenis laporan	Informasi berkisar dari data per jam hingga rentang waktu 15 hingga 20 tahun, melibatkan laporan yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan terkait produk, departemen, wilayah, dan strategi	Laporan keuangan tahunan dan triwulanan, terutama yang mencakup gambaran menyeluruh tentang kinerja perusahaan
Implikasi perilaku	Dibuat dengan tujuan memengaruhi tindakan dan perilaku manajer serta anggota tim lainnya	Ini umumnya menggambarkan peristiwa ekonomi, tetapi juga memengaruhi tindakan karena kompensasi manajer sering

Akuntansi biaya memberikan informasi yang relevan bagi para profesional dalam bidang akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan. Akuntansi biaya adalah suatu proses yang melibatkan pengukuran, analisis, dan pelaporan informasi, baik yang berhubungan dengan aspek keuangan maupun non-keuangan, yang berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan dalam organisasi. Contohnya, perhitungan biaya produk adalah bagian dari akuntansi biaya yang memenuhi kebutuhan penilaian persediaan untuk akuntan keuangan, serta digunakan dalam pengambilan keputusan manajemen, seperti menentukan harga produk dan strategi promosi. Namun, saat ini, banyak profesional dalam bidang akuntansi menganggap informasi biaya sebagai bagian dari data yang dikumpulkan oleh akuntan manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen.

Pengusaha sering menggunakan istilah "manajemen biaya," tetapi istilah ini tidak memiliki definisi yang baku. Manajemen biaya digunakan untuk

menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh manajer dalam mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan nilai produk bagi pelanggan dan mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, manajemen biaya melibatkan lebih dari sekadar pengelolaan biaya operasional. Ini juga mencakup pengambilan keputusan yang dapat menghasilkan biaya tambahan, seperti upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan kualitas produk, mengembangkan produk baru, memasuki pasar baru, merancang ulang produk, dan sebagainya, dengan tujuan meningkatkan pendapatan dan keuntungan. Informasi yang diperoleh dari sistem akuntansi dapat membantu manajer dalam mengelola biaya, tetapi penting untuk dicatat bahwa sistem informasi itu sendiri bukanlah manajemen biaya.

### **7.1.1 Empat Fungsi Manajemen Biaya**

Keempat fungsi utama manajemen adalah:

1. Manajemen strategis : Informasi manajemen biaya diperlukan untuk menciptakan keputusan strategis yang tepat mengenai pemilihan produk, metode produksi, teknik dan saluran pemasaran, penilaian profitabilitas pelanggan, dan masalah jangka panjang lainnya.
2. Perencanaan dan pengambilan keputusan: Informasi akuntansi biaya sangat penting dalam menunjang pengambilan keputusan harian, seperti pertimbangan penggantian peralatan, pengelolaan aliran kas, penyusunan anggaran pembelian bahan baku, penjadwalan produksi, dan penetapan harga
3. Pengendalian manajemen dan operasional: Informasi akuntansi biaya sangat penting sebagai landasan yang kuat dan efisien dalam mengidentifikasi ketidakefisienan dalam operasional dan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan serta memotivasi manajer yang berhasil
4. Penyusunan laporan keuangan: Informasi akuntansi biaya dibutuhkan untuk memastikan catatan akuntansi yang tepat dan akurat terkait dengan persediaan dan aset lainnya dalam rangka penyusunan laporan keuangan

### **7.1.2 Manajemen Strategi dan Penekanan Strategi pada Manajemen Biaya**

Salah satu tujuan strategis dari rencana ini adalah untuk mencegah pergantian produk , layanan , dan proses produksi guna mengakomodasi segala perubahan yang dapat diantisipasi sebagai respons terhadap permintaan pelanggan. Fleksibilitas adalah faktor paling penting. Kemampuan kemampuan untuk melakukan perubahan dengan cepat dan efisien sangatlah penting sebagai pertahanan dalam manajemen biaya.

Fokus pada aspek manajemen strategis juga menekankan pentingnya kreativitas dan integrasi dalam berpikir. Tim yang terdiri dari beragam fungsi harus memiliki kemampuan untuk tidak hanya melihat suatu masalah dari satu perspektif saja, tetapi juga menggunakan pendekatan yang menyatukan keahlian dari semua fungsi secara bersamaan. Pendekatan yang bersifat terintegrasi menjadi suatu keharusan dalam situasi lingkungan yang selalu berubah dan penuh dengan persaingan

## **7.2 Keputusan Strategi dan Akuntansi Manajemen**

Perusahaan merancang rencana untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memanfaatkan peluang di pasar. Dengan kata lain, strategi merinci cara perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan sambil membuat diri mereka berbeda dari pesaing. Dalam konteks ini, bisnis mengadopsi salah satu dari dua strategi besar yang tersedia. Southwest Airlines dan Vanguard, perusahaan dana bersama, menggunakan strategi kepemimpinan biaya. Perusahaan lain seperti Apple dan raksasa farmasi Johnson & Johnson menggunakan strategi diferensiasi produk untuk menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan dengan menawarkan produk atau layanan yang berbeda atau unik yang menarik bagi pelanggan mereka, dalam banyak kasus harga yang diterapkan seringkali lebih tinggi daripada produk atau layanan yang serupa.

Memutuskan antara strategi ini adalah langkah penting bagi manajer. Manajer dari beragam departemen bekerjasama dengan akuntan manajemen untuk merancang strategi dengan menyediakan data mengenai faktor-faktor yang memberikan keunggulan kompetitif, seperti (1) keunggulan dalam hal biaya,

produktivitas, atau efisiensi perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya; atau (2) kemampuan perusahaan untuk menetapkan harga premium atas fitur produk atau layanan yang berbeda. Manajemen biaya yang berfokus pada masalah strategis disebut manajemen biaya strategis.

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut, data akuntansi manajemen membantu manajer merancang strategi:

1. Siapakah pelanggan kami yang paling penting, dan apa jenis analisis yang diperlukan untuk bersaing secara efektif dan memberikan nilai tambah kepada klien kami? Setelah sukses penjualan buku online Amazon.com, akuntan manajemen di Barnes & Noble menguraikan biaya dan manfaat dari beberapa pendekatan alternatif untuk meningkatkan infrastruktur teknologi informasi perusahaan dan mengembangkan kemampuan untuk menjual buku secara online. Analisis biaya-manfaat yang serupa mendorong Toyota untuk membangun pabrik manufaktur yang fleksibel yang terintegrasi dengan komputer yang memungkinkannya menggunakan peralatan yang sama secara efisien untuk memproduksi berbagai mobil dalam menanggapi perubahan selera pelanggan.
2. Apa kekuatan negosiasi pelanggan kami? Perusahaan Kellogg, misalnya, menggunakan reputasi mereknya untuk mengurangi kekuatan negosiasi pelanggan dan mengenakan harga yang lebih tinggi untuk serealnya.
3. Apa kekuatan negosiasi pemasok kami? Akuntan manajemen di Dell Computers mempertimbangkan kekuatan negosiasi yang signifikan dari Intel, pemasok mikroprocessornya, dan Microsoft, penyedia perangkat lunak sistem operasinya, ketika memikirkan berapa banyak yang harus dibayar untuk memperoleh produk-produk ini.
4. Apa saja produk alternatif yang tersedia di pasar, dan bagaimana perbedaan mereka dengan produk kami dalam hal karakteristik, harga, pengeluaran, dan tingkat kualitas? Hewlett-Packard, misalnya, merancang, biaya, dan harga printer baru setelah membandingkan fungsionalitas dan kualitas printernya dengan printer lain yang tersedia di pasar.

5. Apakah uang tunai yang memadai akan tersedia untuk mendanai strategi, atau dana tambahan akan dibutuhkan? Procter & Gamble, misalnya, mengeluarkan utang dan ekuitas baru untuk membiayai akuisisi strategisnya dari Gillette, produsen produk bercukur.

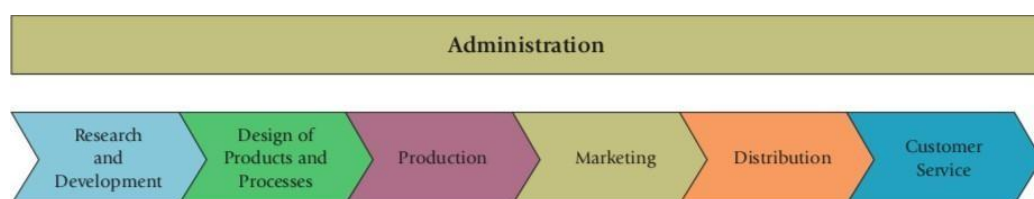
Rencana terbaik dan kemampuan paling canggih tidak memiliki nilai kecuali jika mereka dijalankan dengan efisien. Dalam bagian berikutnya, kami menggambarkan bagaimana akuntan manajemen membantu karyawan mengambil tindakan yang menciptakan nilai bagi klien mereka.

### 7.3 Analisis Rantai Nilai dan Rantai Pemasok

Pelanggan membutuhkan lebih dari hanya harga yang kompetitif; mereka menginginkan produk atau layanan yang berkualitas dan disampaikan sesuai jadwal. Keseluruhan pengalaman pelanggan adalah faktor utama dalam menentukan nilai yang dirasakan oleh pembeli terhadap suatu produk. Dalam bagian ini, kami mengeksplorasi bagaimana sebuah perusahaan bergerak untuk menciptakan nilai ini.

#### 7.3.1 Perhitungan Biaya dan Manajemen Berdasarkan Aktivitas

Rantai nilai adalah serangkaian langkah atau aktivitas bisnis yang mengubah produk menjadi lebih bernilai bagi konsumen.



**Gambar 7. 1 Proses Aktivitas Bisnis dalam Mengubah Produk Hingga Pelayanan Ke Pelanggan**

Gambar diatas menampilkan enam fungsi bisnis utama: penelitian dan pengembangan (R&D), desain produk dan proses, produksi, pemasaran, distribusi, dan layanan pelanggan. Kami menggambarkan fungsi bisnis ini dengan divisi

televisi Sony Corporation.

1. Research and Development (R&D) adalah proses pengembangan dan pengujian ide-ide baru untuk produk, layanan, atau proses. Di perusahaan Sony, fungsi ini melibatkan penelitian terhadap berbagai aspek seperti kualitas gambar dari berbagai jenis layar televisi dan alternatif transmisi sinyal televisi.
2. Desain produk dan proses melibatkan perencanaan, rekayasa, dan pengujian produk serta proses produksi. Di Sony, bagian desain mencakup pemilihan komponen-komponen TV dan penentuan bagaimana desain alternatif dapat memengaruhi kualitas dan biaya produksi. Kedua tahap ini sering kali disebut sebagai kemajuan teknologi dalam rantai nilai perusahaan.
3. Produksi meliputi pembelian, pengangkutan, dan penyimpanan sumber daya (logistik masuk) serta pengaturan dan pemasangan sumber daya untuk membuat produk atau menyediakan layanan (operasi). Contohnya, pembelian dan perakitan komponen elektronik, layar, dan kemasan yang digunakan untuk pengiriman produk televisi Sony.
4. Pemasaran (termasuk penjualan)—Pelanggan atau calon pelanggan mendapatkan barang dan jasa melalui promosi dan penjualan. Sony memasarkan televisinya melalui iklan di koran dan majalah, Internet, dan pasukan penjualan.
5. Distribusi: Pemrosesan dan pengiriman barang atau layanan kepada pelanggan adalah bagian dari "logistik eksternal". Sony mengirimkan produk televisi baru ke berbagai saluran penjualan, termasuk toko ritel, toko katalog, penjualan langsung melalui Internet, dan jalur distribusi lain yang digunakan oleh konsumen untuk membeli produk mereka.
6. Pelayanan Pelanggan - penyedia layanan setelah penjualan. Sony juga memberikan layanan pelanggan setelah penjualan. Mereka menyediakan layanan pelanggan dalam bentuk dukungan telepon, bantuan melalui Internet, dan jaminan perbaikan produk mereka

Di samping enam fungsi bisnis inti yang terlihat dalam gambar tersebut, ada juga fungsi administrasi yang termasuk dalamnya akuntansi serta keuangan,



manajemen sumber daya manusia, dan teknologi informasi. Fungsi administrasi ini bertujuan untuk mendukung serta melengkapi enam aspek utama dalam operasional bisnis. Misalnya, termasuk dalam fungsi pemasaran adalah fungsi analisis, pelaporan, dan akuntansi untuk sumber daya yang dihabiskan di berbagai saluran pemasaran, sedangkan fungsi produksi termasuk fungsi manajemen sumber daya manusia dari pelatihan pekerja garis depan. Masing-masing fungsi bisnis ini sangat penting bagi perusahaan untuk memuaskan pelanggan mereka dan menjaga mereka puas (dan setia) dari waktu ke waktu.

Sony dan Procter & Gamble adalah contoh perusahaan yang menerapkan strategi manajemen hubungan pelanggan (CRM), Sebuah pendekatan yang menggabungkan aspek manusia dan teknologi dalam semua aspek operasi bisnis guna meningkatkan interaksi dengan pelanggan, mitra, dan pembeli. Inisiatif Customer Relationship Management (CRM) memanfaatkan teknologi untuk mengkoordinasikan semua aktivitas yang terkait dengan pelanggan, seperti kegiatan pemasaran, proses penjualan, distribusi, dan pelayanan pascapenjualan.

Perusahaan yang berbeda menciptakan nilai dengan cara yang berbeda. Lowe (re-tailer perbaikan rumah) melakukannya dengan berfokus pada biaya dan efisiensi. Toyota Motor Company melakukannya dengan fokus pada kualitas. Waktu tanggapan cepat di eBay menciptakan pengalaman berkualitas bagi pelanggan raksasa lelang online, sedangkan inovasi terutama yang menciptakan nilai bagi pelanggan perusahaan bioteknologi Roche. Gucci, perusahaan mode Italia, memberikan nilai tambah kepada pelanggannya melalui citra prestisius mereknya. Oleh karena itu, dalam konteks yang berbeda dan di berbagai industri, beberapa bagian dari rantai nilai dapat memiliki signifikansi yang lebih besar daripada yang lain. Misalnya, perusahaan seperti Roche menekankan R&D dan desain produk dan proses. Sebaliknya, perusahaan seperti Gucci berfokus pada pemasaran, distribusi, dan layanan pelanggan untuk membangun mereknya.

Gambar di atas menggambarkan urutan biasa di mana kegiatan fungsi bisnis yang berbeda secara fisik terjadi. Jangan, bagaimanapun, menafsirkan gambar

diatas untuk berarti bahwa manajer harus melanjutkan secara berurutan melalui rantai nilai ketika merencanakan dan mengelola hubungan aktif mereka. Perusahaan mendapatkan keuntungan (dalam hal biaya, kualitas, dan kecepatan dengan mana produk baru dikembangkan) jika dua atau lebih fungsi bisnis individual dari rantai nilai bekerja secara bersamaan sebagai tim. Misalnya, staf produksi, pemasaran, distribusi, dan layanan pelanggan perusahaan sering dapat mengurangi biaya total perusahaan dengan memberikan input untuk keputusan desain.

Manajer melacak biaya yang terjadi di setiap kategori rantai nilai. Tujuan mereka adalah untuk mengurangi biaya untuk meningkatkan efisiensi atau untuk menghabiskan lebih banyak uang untuk menghasilkan pendapatan yang lebih besar. Informasi akuntansi manajemen membantu manajer membuat kompromi biaya-manfaat.

### **7.3.2 Manajemen Rantai Pemasok**

#### **7.3.2.1 Pengertian Manajemen Rantai Pemasok**

Manajemen rantai pemasok mengatur seluruh aliran produksi barang dan jasa, mulai dari bahan mentah hingga produk akhir yang siap pakai untuk dikirim ke pelanggan. Ini merupakan suatu sistem terpadu yang mengelola semua tahapan, termasuk perencanaan, pengadaan bahan dari pemasok, transformasi bahan mentah menjadi produk jadi, penyimpanan, manajemen informasi, pembayaran, serta koordinasi organisasi dalam perencanaan produksi (Auritz and Rachmarwi, 2020).

Dalam konsep ini, manajemen rantai pasokan merupakan upaya untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai aktivitas yang terkait dengan produk dalam rangka meningkatkan efisiensi operasional, kualitas, dan layanan kepada pelanggan. Tujuannya adalah untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi semua perusahaan yang terlibat dalam rantai pasokan. Oleh karena itu, keberhasilan manajemen rantai pasokan melibatkan kerjasama dan pertukaran informasi antara perusahaan-perusahaan yang terlibat, termasuk berbagi

informasi terkait produk.

Rantai pasokan mencakup semua tahap yang terlibat dalam aliran dan transformasi barang, dari bahan baku hingga sampai ke tangan pengguna akhir. Keputusan yang diambil memengaruhi seluruh rantai pasokan, sehingga integrasi dan koordinasi aktivitas dalam rantai tersebut sangat penting. Dalam hal ini, perusahaan harus mengelola rantai pasokannya dengan baik. Dengan mengkoordinasikan rantai pasokan, perusahaan dapat menghindari masalah seperti kekurangan atau surplus barang. Manajemen rantai pasokan bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik dengan biaya yang paling efisien. Semua fasilitas yang mempengaruhi produk dan biaya yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pelanggan menjadi pertimbangan dalam manajemen rantai pasokan.

### **7.3.2.2 Bidang dalam Rantai Pemasok**

Perusahaan rantai pasokan harus membuat keputusan tentang lima masalah utama, yaitu:

#### **1. Produksi**

Bidang produksi melibatkan respons terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut ini: Apa permintaan pasar untuk produk tertentu? Berapa banyak produk yang perlu diproduksi dan kapan waktu yang tepat untuk produksi? Program produksi induk, kontrol kualitas, pemeliharaan peralatan, dan penyeimbangan dan penjadwalan adalah bagian dari pekerjaan ini.

#### **2. Persediaan**

Dalam konteks persediaan, pertanyaan-pertanyaan yang muncul adalah mengenai jenis persediaan yang harus dipertahankan di setiap tahap rantai pasokan. Ini termasuk pertimbangan mengenai berapa banyak persediaan yang harus disimpan sebagai barang setengah jadi, barang jadi, atau bahan baku. Persediaan berperan sebagai penghalang dalam menghadapi ketidakpastian dalam rantai pasokan, tetapi juga memerlukan biaya yang signifikan. Jadi, mengetahui kapan

harus memesan ulang dan berapa tingkat persediaan yang ideal adalah dua masalah penting.

### 3. Lokasi

Pertanyaan-pertanyaan tentang lokasi berkaitan dengan penentuan di mana fasilitas produksi dan penyimpanan persediaan harus ditempatkan. Ini mencakup pertimbangan mengenai lokasi yang paling ekonomis untuk produksi dan penyimpanan persediaan. Pertanyaan ini juga dapat melibatkan keputusan apakah perlu membangun fasilitas baru atau apakah fasilitas yang sudah ada masih cukup untuk memenuhi kebutuhan.

### 4. Transportasi

Dalam hal transportasi, pertanyaan-pertanyaan ini terkait dengan cara persediaan diangkut dari satu lokasi ke lokasi lain dalam rantai pasokan. Ini melibatkan pertimbangan mengenai pilihan mode transportasi, seperti pengiriman melalui laut, kereta api, udara, atau truk. Keputusan ini dipengaruhi oleh pertimbangan biaya, waktu, dan kualitas pengiriman.

### 5. Informasi

Masalah informasi berfokus pada pengumpulan dan pertukaran data. Pertanyaan-pertanyaan ini mencakup sejauh mana data perlu dikumpulkan dan sejauh mana informasi yang dapat dibagikan. Informasi yang akurat dan up-to-date memiliki peran penting dalam koordinasi dan pengambilan keputusan yang efektif. Ini memengaruhi keputusan strategis seperti apa yang harus diproduksi, berapa jumlahnya, di mana produksi dan penyimpanan persediaan harus dilakukan, serta bagaimana cara terbaik untuk menggerakkan persediaan melalui rantai pasokan.

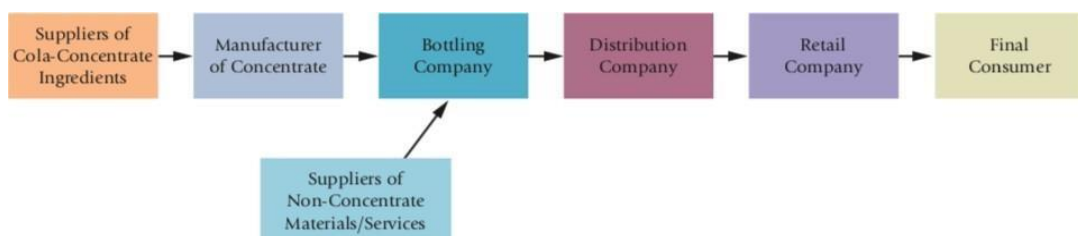
#### **7.3.2.3 Kinerja Rantai Pemasok**

Rantai pemasok, yang mencakup produksi dan distribusi produk atau layanan, merupakan komponen penting dalam rantai nilai. Ini adalah jalur yang

menghubungkan aliran barang, jasa, dan informasi dari awal sumber bahan dan jasa hingga produk sampai ke tangan konsumen, tidak peduli apakah kegiatan tersebut dilakukan dalam satu organisasi atau melibatkan beberapa organisasi. Sebagai contoh, mari kita perhatikan Coca-Cola dan Pepsi: Dalam rantai pemasok mereka, banyak komponen berperan dalam mengantarkan produk ini kepada konsumen.

Manajemen biaya memegang peran penting dalam mengelola rantai pasokan dengan fokus pada integrasi dan koordinasi aktivitas di seluruh perusahaan, yang termasuk dalam rantai pasokan, untuk meningkatkan kinerja dan mengurangi biaya. Sebagai contoh, dalam upaya untuk mengurangi biaya pengolahan bahan, baik The Coca-Cola Company maupun Pepsi Bottling Group menerapkan praktik di mana pemasok-pemasok mereka, seperti perusahaan penghasil plastik, aluminium, dan gula, diinstruksikan untuk secara langsung mengirimkan jumlah bahan tertentu langsung ke fasilitas produksi mereka.

Sebagai contoh lain, untuk mengurangi tingkat persediaan yang ada dalam rantai pasokan mereka, Walmart memberlakukan persyaratan kepada pemasoknya, termasuk Coca-Cola, untuk mengambil tanggung jawab dalam mengelola persediaan produk mereka. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa jumlah produk yang tepat selalu tersedia di rak-rak toko-toko Walmart pada setiap waktu yang dibutuhkan.



**Gambar 7. 2 Rantai Pasokan Coca-Cola Company**

Semua langkah yang diambil untuk memenuhi permintaan konsumen yang diukur secara kuantitatif disebut sebagai kinerja manajemen rantai pasokan. Hasil akhir dari semua upaya ini adalah jumlah atau bagian dari usaha perusahaan dalam

rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam jaringan rantai pasokan yang sangat kompleks ini, terlibat banyak pihak yang disebut sebagai pemain dalam konteks ini, yang berpartisipasi dalam rantai yang panjang yang dimulai dari pemasok hingga pelanggan. Salah satu elemen kunci dalam rantai pasokan adalah sebagai berikut:

#### 1. Supplier

Dalam konteks rantai pasokan, pemasok merupakan titik awal dari seluruh proses. Inilah tempat dimulainya aliran barang dalam rantai pasokan. Bahan- bahan yang pertama kali masuk ke dalam rantai dapat berupa bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, komponen, atau barang dagangan lainnya.

#### 2. Manufacturer

Rantai kedua, pembuat, berfungsi sebagai tempat mengonversi atau menyelesaikan barang. Rantai pertama disebutkan di atas merupakan lanjutan dari rantai pertama. Sudah ada potensi penghematan dalam hubungan kedua mata rantai. Misalnya, mengembangkan ide supplier partnering dapat mengurangi biaya pengiriman inventory.

#### 3. Distributor

Pada tahap ini, produk akhir disampaikan kepada pelanggan, yang seringkali mengandalkan layanan distributor atau pedagang besar yang memperdagangkan barang dalam jumlah besar.

#### 4. Retail Outlets

Barang-barang ini dikirim ke toko pengecer dari pedagang besar. Meskipun ada beberapa pabrik yang menjual produk langsung kepada pelanggan akhir, kebanyakan perusahaan mengikuti pola yang dijelaskan di atas.

#### 5. Customer

Tahap akhir dalam rantai pasokan adalah pelanggan, yang dalam konteks ini adalah pengguna akhir produk. Di tahap ini, terjadi transaksi antara penjual dan pembeli, yang mencakup seluruh proses menerima barang dan memenuhi permintaan pelanggan

### **“Pengaruh Penerapan Supply Chain Management dan Kizen terhadap Proses Produksi di PT. Daiki Axis Indonesia”**

Dari hasil penelitian ini, dijelaskan bahwa kontribusi supply chain management dalam produksi di perusahaan adalah 34%. Hal tersebut berarti bahwa ketika terjadinya peningkatan supply chain management maka akan sejalan dengan peningkatan produksi di PT. Daiki Axis Indonesia.

Hal ini terjadi karena adanya sistem terintegrasi yang mengkoordinasikan berbagai proses, mulai dari perencanaan, pengadaan input, distribusi bahan baku dari pemasok, proses transformasi bahan baku menjadi produk, distribusi produk, pergudangan, manajemen informasi, hingga proses pembayaran. Sistem ini digunakan oleh kelompok atau instansi dalam merencanakan dan menyediakan produk untuk konsumen dengan tujuan menjadikan produksi lebih efisien dan mencapai hasil produk yang optimal.

#### **7.3.2.4 Faktor Kunci Sukses**

Pelanggan menginginkan bisnis menggunakan rantai nilai dan rantai pasokan untuk mencapai tingkat kinerja yang terus meningkat, terutama dalam hal berikut:

1. Biaya dan Efisiensi - Perusahaan seringkali harus menurunkan harga produk mereka secara konsisten. Untuk mengelola biaya produk, manajer harus memahami aktivitas yang menghasilkan biaya, seperti pengaturan mesin atau distribusi produk. Mereka juga harus memantau pasar untuk menentukan harga yang dapat diterima oleh konsumen. Informasi dari akuntansi manajemen membantu manajer menghitung biaya target untuk suatu produk dengan mengurangi pendapatan operasional per unit produk dari "harga target".

Dengan mengikuti konsep yang dijelaskan dalam tindakan seperti yang dilakukan oleh Trader Joe's dalam mengelola biaya, manajer dapat mengurangi biaya dalam seluruh rantai nilai, mulai dari penelitian dan pengembangan hingga layanan pelanggan, sambil menghilangkan tugas tertentu seperti pekerjaan ulang. Banyak perusahaan di Amerika Serikat telah berhasil menurunkan biaya dengan mengalihkan sebagian fungsi bisnis mereka ke pihak lain. Contohnya, Nike telah memindahkan operasi manufaktur ke China dan Meksiko, sementara Microsoft dan IBM semakin banyak mengembangkan perangkat lunak mereka di Spanyol, Eropa Timur, dan India.

2. Kualitas - Pelanggan mengharapkan produk dan layanan berkualitas tinggi. Total Quality Management (TQM) adalah filosofi manajemen yang bertujuan untuk terus meningkatkan kualitas produk dan proses. Manajer yang menerapkan TQM meyakini bahwa setiap individu dalam rantai nilai bertanggung jawab untuk memberikan produk dan layanan yang melebihi ekspektasi pelanggan. Dengan menerapkan TQM, perusahaan merancang produk atau layanan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, menghasilkan produk dengan cacat dan limbah yang minim, dan memastikan kualitas produk dan layanan yang mereka tawarkan. Untuk mengevaluasi biaya dan manfaat inisiatif TQM, manajer menggunakan data dari akuntansi manajemen.
3. Waktu - Waktu memiliki banyak aspek, termasuk waktu pengembangan produk baru dan waktu tanggapan terhadap pelanggan. Waktu pengembangan produk baru adalah waktu yang diperlukan perusahaan untuk menciptakan produk baru dan memasarkannya. Percepatan inovasi teknologi telah mempersingkat siklus hidup produk dan mempercepat pengenalan produk baru. Untuk membuat keputusan terkait pengembangan produk baru, orang perlu memahami biaya dan manfaat produk selama siklus hidupnya, termasuk biaya dan waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru. Waktu tanggapan pelanggan menggambarkan kecepatan dengan mana sebuah organisasi menanggapi permintaan pelanggan. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, organisasi perlu memenuhi tanggal pengiriman yang dijanjikan serta



mengurangi waktu pengiriman mereka. Bottlenecks adalah penyebab utama penundaan. Misalnya, kebocoran botol dapat terjadi ketika pekerjaan yang harus dilakukan pada mesin melebihi kapasitas yang tersedia. Untuk memberikan produk tepat waktu, manajer perlu meningkatkan kapasitas mesin untuk menghasilkan lebih banyak output. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu manajer mengukur biaya dan manfaat dari melakukannya.

4. Inovasi – A konstan aliran produk atau layanan inovatif adalah dasar untuk kesuksesan berkelanjutan sebuah perusahaan. Banyak perusahaan berinovasi dalam strategi mereka, model bisnis, layanan yang mereka tawarkan, dan cara mereka memasarkan, menjual, dan mendistribusikan produk mereka. Manajer bergantung pada informasi akuntansi manajemen untuk mengevaluasi keputusan R&D dan investasi alternatif dan biaya dan manfaat dari implementasi mod bisnis inovatif, layanan, dan rencana pemasaran.
5. Sustainability - Perusahaan saat ini mengintegrasikan faktor-faktor kunci kesuksesan seperti biaya, efisiensi, kualitas, waktu, dan inovasi dalam upaya mempromosikan keberlanjutan. Ini melibatkan pengembangan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang yang mencakup aspek keuangan, sosial, dan lingkungan. Upaya keberlanjutan dari perusahaan kopi Jepang Ricoh meliputi konservasi energi, konservasi sumber daya, daur ulang produk, dan pencegahan polusi. Dengan menandatangani produk yang mudah daur ulang, Ricoh secara bersamaan meningkatkan keberlanjutan serta biaya dan kualitas produknya.

#### **7.4 Pengambilan Keputusan, Perencanaan, dan Kontrol: Proses Keputusan Lima Langkah**

Kami menggambarkan proses pengambilan keputusan lima langkah menggunakan contoh Daily News, sebuah surat kabar di Boulder, Colorado.

The Daily News membedakan dirinya dari pesaingnya dengan menggunakan (1) wartawan yang sangat dihormati yang menulis artikel berita yang dipelajari dengan baik, (2) warna untuk meningkatkan daya tarik bagi pembaca dan

pengiklan, dan (3) situs web yang memberikan berita, wawancara, dan analisis up-to-the-minute. Koran memiliki sumber daya berikut untuk memberikan strategi ini: fasilitas cetak otomatis, terintegrasi komputer, state-of-the-art; infrastruktur teknologi informasi berbasis Web; dan jaringan distribusi yang merupakan salah satu yang terbaik di industri koran.

Untuk mengikuti peningkatan biaya produksi yang terus meningkat, Naomi Crawford, manajer Daily News, perlu meningkatkan pendapatan perusahaan pada tahun 2017. Saat dia memikirkan apa yang harus dia lakukan pada awal 2017, Naomi bekerja melalui proses pengambilan keputusan lima langkah.

1. **Identifikasi masalah dan ketidakpastian.** Naomi memiliki dua pilihan utama:
  - a. meningkatkan harga penjualan koran atau
  - b. meningkatkan tarif per halaman yang dikenakan kepada pengiklan.

Ketidakpastian kunci adalah efek setiap kenaikan harga atau tarif akan memiliki pada permintaan. Penurunan permintaan dapat mengimbangi kenaikan harga atau suku bunga dan menyebabkan pendapatan yang lebih rendah daripada yang lebih tinggi. Keputusan-keputusan ini akan berlaku pada bulan Maret 2017.

## **2. Mendapatkan informasi Mengumpulkan informasi**

Sebelum membuat keputusan membantu manajer mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang ketidakpastian. Naomi meminta manajer pemasarannya untuk berbicara dengan beberapa pembaca representatif untuk mengevaluasi reaksi mereka terhadap kenaikan harga penjualan koran. Dia meminta manajer penjualan iklan untuk berbicara dengan pengiklan saat ini dan potensial untuk menilai permintaan untuk iklan. Dia juga meninjau efek bahwa kenaikan harga koran di masa lalu memiliki pada pembaca. Ramon Sandoval, akuntan manajemen di Daily News, menyajikan informasi tentang efek kenaikan atau penurunan tarif iklan di masa lalu pada pendapatan iklan. Dia juga mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang tarif iklan yang bersaing dengan surat kabar dan media lainnya.

### **3. Membuat prediksi tentang masa depan.**

Berdasarkan informasi ini, Naomi membuat prediksi tentang masa depan. Dia menyimpulkan bahwa kenaikan harga akan mengganggu pembaca dan mengurangi pembacaan. Dia memiliki pandangan yang berbeda tentang tarif iklan. Dia mengharapkan kenaikan tingkat iklan secara global dan percaya bahwa kenaikan tarif akan memiliki efek sedikit pada jumlah halaman iklan yang dijual.

Naomi mengakui bahwa membuat prediksi membutuhkan penilaian. Dia mencari bias dalam pemikirannya. Apakah dia benar menilai sentimen pembaca atau apakah publicitas negatif kenaikan harga terlalu mempengaruhi pengambilan keputusan? Seberapa yakin Anda bahwa pesaing Anda akan meningkatkan tingkat iklan Anda? Apakah pemikirannya dalam hal ini tergantung pada bagaimana kompetitor telah merespon di masa lalu? Apakah keadaan telah berubah? Seberapa yakin dia bahwa perwakilan penjualannya dapat meyakinkan pengiklan untuk membayar tarif yang lebih tinggi? Setelah menguji kembali asumsi- asumsinya dan meninjau pemikirannya, Naomi merasa nyaman dengan prediksi dan penilaian.

### **4. Membuat keputusan dengan memilih di antara alternatif.**

Ketika membuat keputusan, strategi perusahaan berfungsi sebagai panduan penting bagi banyak orang di berbagai bagian organisasi yang membuat keputusan pada waktu yang berbeda. Strategi yang konsisten memberikan tujuan bersama untuk keputusan yang beragam ini. Hanya jika keputusan-keputusan ini dapat diselaraskan dengan strategi, organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya. Tanpa penyesuaian ini, keputusan perusahaan akan tidak terkoordinasi, menarik organisasi ke arah yang berbeda, dan menghasilkan hasil yang tidak konsisten.

Sesuai dengan strategi diferensiasi produk, Naomi memutuskan untuk meningkatkan tingkat iklan sebesar 4% menjadi \$ 5.200 per halaman pada bulan Maret 2017, tetapi tidak meningkatkan harga penjualan koran. Dia yakin bahwa gaya khas Daily News dan kehadiran Web akan meningkatkan pembaca, menciptakan nilai bagi pengiklan. Dia mengkomunikasikan jadwal tarif iklan baru

ke departemen penjualan. Ramon memperkirakan pendapatan iklan sebesar \$ 4.160.000 (\$ 5.200 per halaman \* 800 halaman diperkirakan akan dijual pada bulan Maret 2017).

Perencanaan adalah istilah yang digunakan untuk merujuk kepada serangkaian langkah pertama hingga keempat dalam proses manajemen. Ini mencakup pemilihan tujuan dan strategi organisasi, perkiraan hasil yang mungkin dicapai dengan berbagai metode untuk mencapai tujuan tersebut, pengambilan keputusan tentang cara mencapai tujuan tersebut, dan komunikasi tujuan serta cara mencapainya kepada seluruh organisasi. Akuntan manajemen sangat bermanfaat dalam kolaborasi dengan bisnis dalam kegiatan perencanaan ini karena mereka memiliki pemahaman tentang faktor-faktor kunci keberhasilan dan apa yang menciptakan nilai

Salah satu alat perencanaan yang paling penting ketika menerapkan strategi adalah anggaran. Anggaran adalah representasi kuantitatif dari rencana tindakan yang disusun oleh manajemen dan berfungsi sebagai alat bantu untuk mengkoordinasikan langkah-langkah yang diperlukan dalam pelaksanaan rencana tersebut. Misalnya, anggaran pendapatan iklan Daily News pada bulan Maret 2017 sebesar \$4.160.000. Anggaran bulan Maret 2017 mencakup berbagai aspek seperti anggaran pendapatan sirkulasi, biaya produksi, distribusi, dan layanan pelanggan untuk mencapai target penjualan perusahaan, proyeksi arus kas yang diharapkan, dan kebutuhan pembiayaan potensial. Karena banyak departemen yang terlibat dalam penyusunan anggaran, koordinasi dan komunikasi antar staf di seluruh organisasi serta dengan pemasok dan pelanggan perusahaan menjadi sangat penting.

## **5. Penilaian dan evaluasi kinerja.**

Manager sat the Daily News mengambil tindakan untuk menerapkan dan mencapai anggaran Maret 2017. Akuntan manajemen perusahaan kemudian mengumpulkan informasi tentang bagaimana kinerja perusahaan yang sebenarnya dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan atau anggaran. (also referred to as

scorekeeping). Informasi tentang hasil yang sebenarnya berbeda dari informasi perencanaan pra-decision Naomi dan stafnya yang dikumpulkan dalam Langkah 2, yang memungkinkan dia untuk lebih memahami ketidakpastian, membuat prediksi, dan membuat keputusan. Memungkinkan manajer untuk membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diperoleh adalah peran kontrol atau post-decision informasi. Kontrol terdiri dari mengambil tindakan yang menerapkan keputusan perencanaan, mengevaluasi kinerja masa lalu, dan memberikan umpan balik dan belajar untuk membantu pengambilan keputusan di masa depan.

Manajer dapat mengetahui seberapa baik mereka dan subunit mereka melakukan dengan melacak kinerja sebenarnya. Manajer lebih termotivasi ketika mereka menghubungkan penghargaan dengan kinerja mereka. Penghargaan ini datang dari sumber eksternal dan internal. (gaji, bonus, dan promosi yang terkait dengan prestasi).

Pertimbangkan evaluasi kinerja di Daily News. Selama Maret 2017, surat kabar ini menjual iklan, mengeluarkan tagihan, dan menerima pembayaran. Sistem akuntansi mencatat tagihan dan tagihan ini. Tampilan 1-4 menunjukkan pendapatan iklan Daily News untuk bulan Maret 2017. Laporan kinerja ini menunjukkan bahwa 760 halaman iklan (40 halaman) kurang dari sebanyak 800 halaman telah terjual. Biaya rata-rata per halaman adalah \$ 5,080, dibandingkan dengan tarif anggaran \$ 5,200, menghasilkan pendapatan iklan aktual \$ 3,860,800. Pendapatan iklan yang sebenarnya adalah \$ 299.200 kurang dari \$ 4.160.000 yang dibiayai. Perhatikan bagaimana manajer menggunakan informasi keuangan dan non-finansial, seperti halaman iklan, untuk mengevaluasi kinerja.

	<b>Actual Result (1)</b>	<b>Budgeted Amount (2)</b>	<b>Difference: (Actual Result – Budgeted Amount) (3) = (1) – (2)</b>	<b>Difference as a Percentage of Budgeted Amount (4) = (3) ÷ (2)</b>
Advertising pages sold	760 pages	800 pages	40 pages Unfavorable	5.0% Unfavorable
Average rate per page	\$5,080	\$5,200	\$120 Unfavorable	2.3% Unfavorable
Advertising revenues	\$3,860,800	\$4,160,000	\$299,200 Unfavorable	7.2% Unfavorable

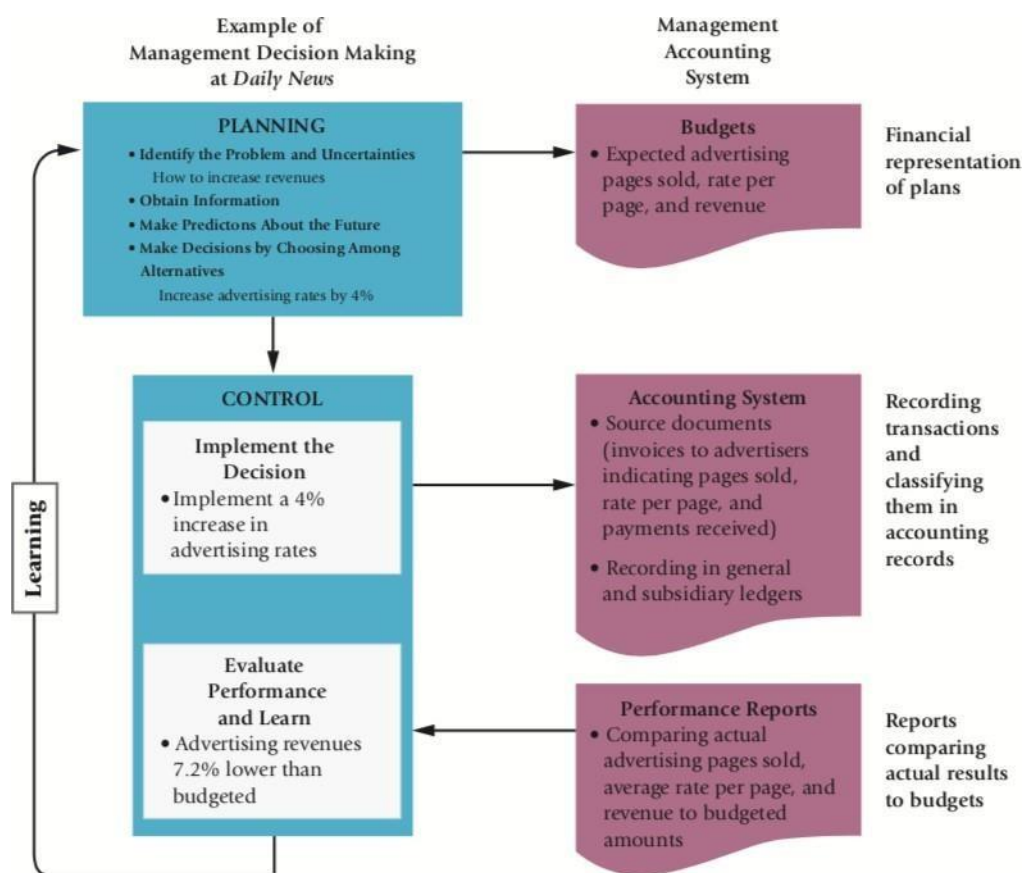
Penyelidikan dan pembelajaran didorong oleh laporan kinerja, yang mencakup pemeriksaan hasil kinerja sebelumnya (sebagai bagian dari fungsi kontrol) dan eksplorasi metode alternatif untuk membuat keputusan yang lebih bijak di masa depan. Proses pembelajaran ini dapat menghasilkan perubahan dalam strategi, tujuan, dan pengumpulan informasi yang dilakukan saat membuat prediksi, dan kadang-kadang, ini mempengaruhi tindakan yang diambil oleh manajer.

Dalam konteks laporan kinerja, akuntan manajemen akan mendorong pertanyaan yang membimbing perhatian manajer terhadap masalah dan peluang. Contohnya, apakah strategi yang membedakan Daily News dari koran lain berhasil menarik lebih banyak pembaca? Apakah departemen pemasaran dan penjualan telah melakukan usaha yang cukup untuk meyakinkan pengiklan bahwa iklan di Daily News, meskipun dengan tarif lebih tinggi seperti \$5.200 per halaman, merupakan investasi yang berharga? Mengapa tarif rata-rata yang sebenarnya per halaman (\$ 5,080) lebih rendah dari tarif anggaran (\$ 5200)? Apakah beberapa perwakilan penjualan menawarkan harga diskon? Apakah kondisi ekonomi menyebabkan penurunan pendapatan iklan? Apakah pendapatan menurun karena standar penerbitan dan produksi telah menurun? Apakah lebih banyak pembaca mendapatkan berita mereka secara online?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini dapat mendorong penerbit surat kabar untuk mengambil tindakan selanjutnya, termasuk, misalnya, menambahkan lebih banyak staf penjualan, membuat perubahan kebijakan editorial, menempatkan lebih banyak sumber daya dalam memperluas kehadiran online dan pada perangkat seluler, memaksa pembaca untuk membayar konten online, dan menjual iklan digital. Implementasi yang baik membutuhkan departemen pemasaran, editorial, dan produksi untuk bekerja sama dan mengkoordinasikan tindakan mereka.

Setelah kenaikan suku bunga mulai berlaku, akuntan manajemen dapat melanjutkan dengan mengidentifikasi pengiklan tertentu yang mengurangi atau menghentikan iklan mereka. Selanjutnya, manajer dapat menentukan kapan dan bagaimana perwakilan penjualan harus mengikuti pengiklan ini.

Aktivitas perencanaan dan kontrol harus cukup fleksibel sehingga manajer dapat mengambil kesempatan yang tidak terduga pada saat rencana dirumuskan. Dalam hal apapun, kontrol tidak boleh berarti bahwa manajer menempel pada rencana ketika peristiwa yang terjadi (seperti cerita berita sensasional) menunjukkan bahwa tindakan yang tidak tercakup oleh rencana itu (misalnya menghabiskan lebih banyak uang untuk mencakup cerita) akan menawarkan hasil yang lebih baik bagi perusahaan. (from higher newspaper sales).



**Gambar 7. 3 Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan**

Sisi kiri gambar diatas memberikan gambaran tentang proses pengambilan keputusan di Daily News. Sisi kanan pameran menyoroti bagaimana sistem akuntansi manajemen membantu dalam pengambilan keputusan.

Aktivitas perencanaan dan kontrol menjadi lebih menantang ketika memantau dan mengelola inovasi dan keberlanjutan. Pertimbangkan masalah

bagaimana Daily News harus berinovasi karena lebih banyak pembacanya bermigrasi ke Web untuk mendapatkan berita mereka. Sekarang ikuti proses lima langkah yang telah kami jelaskan sebelumnya. Pada langkah 1, ketidakpastian jauh lebih besar. Apakah akan ada permintaan untuk surat kabar? Apakah pelanggan akan melihat Daily News untuk mendapatkan informasi mereka atau ke sumber lain? Dalam Langkah 2, mendapatkan informasi lebih sulit karena ada sedikit sejarah yang dapat diandalkan oleh manajer. Sebaliknya, manajer harus membuat koneksi di atas data yang berbeda, menjalankan eksperimen, terlibat dengan berbagai ahli, dan berspekulasi untuk memahami bagaimana dunia mungkin berkembang. Dalam Langkah 3, membuat prediksi tentang masa depan akan memerlukan mengembangkan skenario dan model yang berbeda. Dalam Langkah 4, manajer harus membuat keputusan dengan mengetahui bahwa kondisi dapat berubah dengan cara yang tidak terduga yang akan mengharuskan mereka untuk fleksibel dan benar di tengah-tengah kursus. Pada langkah 5, komponen belajar sangat penting. Bagaimana ketidakpastian telah berkembang dan apa yang harus dilakukan manajer untuk menanggapi keadaan yang berubah ini?

Perencanaan dan kontrol untuk keberlanjutan sama tantangan. Apa yang harus Daily News lakukan tentang konsumsi energi di pers cetak, daur ulang cetak berita, dan pencegahan polusi? Salah satu ketidakpastian yang dihadapi manajer adalah apakah pelanggan akan memberi imbalan kepada Daily News untuk tindakan ini dengan lebih setia dan apakah investor akan bereaksi positif terhadap manajer yang menghabiskan sumber daya pada keberlanjutan. Informasi untuk mengukur pelanggan dan investasi sentiment tidak mudah untuk mendapatkan. Memprediksi bagaimana upaya keberlanjutan mungkin bernilai dalam jangka panjang jauh dari pasti. Bahkan ketika manajer membuat keputusan, lanskap keberlanjutan tidak diragukan lagi akan berubah sehubungan dengan peraturan lingkungan dan harapan masyarakat, mengharuskan manajer untuk belajar dan beradaptasi.



## **7.5 Panduan Utama Akuntansi Manajemen**

Ada tiga pedoman yang dapat digunakan akuntan manajemen untuk membuat keputusan terbaik tentang strategi dan operasional perusahaan: (1) menggunakan pendekatan biaya-manfaat, (2) mengakui perilaku dan pertimbangan teknis, dan (3) mengalokasikan biaya yang berbeda untuk berbagai tujuan.

### **7.5.1 Pendekatan Cost-Benefit**

Manajer selalu harus membuat keputusan tentang bagaimana membagi sumber daya mereka; contohnya, mereka harus membeli paket perangkat lunak baru atau menyewa karyawan baru. Ketika mereka membuat keputusan ini, mereka menggunakan pendekatan biaya-manfaat. Jika keuntungan yang diharapkan untuk perusahaan lebih besar daripada biaya yang diharapkan, manajer harus mengeluarkan sumber daya. Untuk menghitung manfaat yang diharapkan dan biaya yang diharapkan, manajer bergantung pada informasi akuntansi manajemen. Namun, tidak mudah untuk menghitung semua manfaat dan biaya.

Pertimbangkan untuk menerapkan sistem anggaran awal untuk perusahaan konsultasi. Sebelum ini, bisnis menggunakan pencatatan dan perencanaan formal. Menginstal sistem anggaran memungkinkan manajer untuk merencanakan ke depan, membandingkan informasi aktual dengan anggaran, mempelajari, dan mengambil tindakan koreksi. Ini adalah keuntungan utama dari metode ini. Meskipun sistem ini menghasilkan keputusan yang lebih baik dan, akibatnya, kinerja perusahaan yang lebih baik, tidak mudah untuk mengukur manfaatnya. Di sisi biaya, menghitung beberapa biaya, seperti investasi dalam perangkat lunak dan pelatihan, lebih mudah. Waktu manajer yang dihabiskan untuk proses anggaran, misalnya, lebih sulit. Meskipun demikian, manajer senior melakukan penilaian, membandingkan keuntungan yang diharapkan dengan biaya yang diharapkan, dan membuat keputusan—dalam kasus ini mengenai penerapan sistem anggaran.

### **7.5.2 Perilaku dan Pertimbangan Teknis**

Ketika menggunakan pendekatan biaya-manfaat, manajer harus mempertimbangkan banyak hal teknis dan perilaku. Dengan memberikan informasi yang diinginkan (seperti biaya dalam berbagai kategori rantai nilai) pada frekuensi dan format yang tepat (seperti hasil nyata versus jumlah anggaran), pertimbangan teknis membantu manajer membuat keputusan ekonomi yang bijaksana. (misalnya, setiap minggu atau setiap tiga bulan). Namun, manajemen tidak terbatas pada hal-hal teknis. Manajemen adalah aktivitas manusia yang harus berfokus pada mendorong individu untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Anggaran memiliki efek perilaku dengan memotivasi dan memberi imbalan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, ketika pekerja kurang berprestasi, misalnya, pertimbangan perilaku menunjukkan bahwa manajer perlu mendiskusikan cara-cara untuk meningkatkan kinerja mereka dengan mereka, daripada hanya mengirimkan laporan yang menyoroti kurangnya kinerjanya.

### **7.5.3 Biaya Untuk Tujuan yang Berbeda**

Metode ini menekankan bahwa manajer menggunakan metode alternatif untuk menghitung biaya dalam situasi pengambilan keputusan yang berbeda karena ada biaya yang berbeda untuk tujuan yang berbeda. Untuk pelaporan internal, rutin, kontrak biaya yang digunakan untuk pelaporan eksternal mungkin tidak sesuai.

Pertimbangkan biaya iklan yang terkait dengan peluncuran produk Microsoft Corporation dengan masa pakai beberapa tahun. Untuk pelaporan eksternal kepada pemegang saham, Prinsip Akuntansi Umum (GAAP) mengharuskan biaya iklan televisi untuk produk ini untuk dihabiskan sepenuhnya dalam laporan pendapatan pada tahun yang dialami. Namun, untuk laporan internal, biaya iklan televisi dapat dikapitalisasi dan kemudian diamputasi atau dicatat sebagai biaya selama beberapa tahun jika tim manajemen Microsoft percaya bahwa melakukannya akan lebih akurat dan adil mengukur kinerja manajer yang meluncurkan produk baru.

## 7.6 Rangkuman

Akuntansi manajemen adalah proses pengukuran, analisis, dan pelaporan informasi finansial dan non-finansial yang bertujuan membantu manajer dalam mengambil keputusan guna mencapai tujuan organisasi. Terdapat empat fungsi utama dalam manajemen, yaitu manajemen strategis, perencanaan dan pengambilan keputusan, manajemen operasional dan pengendalian, serta penyusunan laporan keuangan. Dalam menekankan fungsi manajemen strategis, diperlukan pemikiran yang kreatif dan integratif. Untuk itu, tim yang terdiri dari berbagai latar belakang fungsional harus memiliki kemampuan untuk memahami masalah tidak hanya dari satu perspektif, tetapi juga melalui pendekatan yang holistik.

Manajemen rantai pasokan adalah mekanisme komprehensif untuk mengkoordinasikan seluruh proses mulai dari desain, pendistribusian bahan mentah oleh pemasok, konversi bahan mentah menjadi produk, pergudangan, sistem informasi dan pembayaran barang, perencanaan dan pendistribusian barang ke pelanggan oleh suatu organisasi atau instansi, dan layanan pengembalian produk.

## 7.7 Contoh Soal

1. Teknologi sekarang ini berkembang sangat pesat, tak jarang perusahaan mengikut sertakan teknologi dan meng upgrade mereka demi efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan untuk hasil yang memuaskan. Terkait dengan Supply chain Management, bagaimana perusahaan dapat mengintegrasikan teknologi baru, seperti kecerdasan buatan ke dalam strategi manajemen rantai pasokan mereka untuk meningkatkan efisiensi operasional dan ketahanan pasokan?

### **Jawaban:**

Perusahaan dapat mengintegrasikan teknologi baru, seperti kecerdasan buatan ke dalam strategi manajemen rantal pasokan mereka dengan memanfaatkan analisis data dan permodalan prediktif untuk memperbaiki efisiensi dan ketahanan pasokan.

Dengan menggunakan kecerdasan buatan, perusahaan dapat memantau dan memprediksi permintaan pasar, memperbaiki manajemen persediaan, dan meningkatkan efisiensi produk dengan memperbaiki Proses produksi dan mengoptimalkan pengguna sumberdaya.

Selain itu, Perusahaan juga dapat memanfaatkan teknologi blockchain untuk meningkatkan transparansi dan keamanan data dalam rantai Pasok mereka. Dengan memanfaatkan teknologi-teknologi tersebut, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi Operasional dan Ketahanan pasokan mereka.

2. Bagaimana perusahaan dapat memasukkan aspek tanggung jawab sosial di setiap tahap value chain dan menilai dampaknya terhadap kinerja keseluruhan?

**Jawaban:**

Untuk memasukkan aspek tanggung jawab terhadap rantai pasokan (supply chain) dalam operasi perusahaan, perusahaan dapat mengikuti beberapa langkah berikut:

- identifikasi risiko dan dampak sosial dan lingkungan: pertama-tama, identifikasi risiko sosial dan lingkungan dalam rantai pasokan perusahaan. ini mungkin termasuk masalah seperti pelanggaran hak pekerja, polusi, deforestasi, atau dampak lainnya terhadap masyarakat dan lingkungan.
- evaluasi pemasok dan mitra: evaluasi pemasok dan mitra dalam rantai pasokan perusahaan berdasarkan kriteria tanggung jawab sosial dan lingkungan. buat daftar pemasok yang memiliki praktik terbaik dan yang mungkin perlu perbaikan.
- penetapan perusahaan tanggung jawab sosial dan lingkungan: tetapkan perusahaan yang jelas terkait dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan yang ingin perusahaan terapkan dalam rantai pasokan perusahaan. ini dapat mencakup perusahaan untuk perlindungan hak pekerja, pengelolaan limbah, penggunaan energi, dan sebagainya.
- komitmen pemimpin perusahaan: manajemen tingkat atas perusahaan harus berkomitmen secara tegas terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan.

mereka harus menjadi contoh yang baik dan mempromosikan budaya perusahaan yang peduli terhadap isu-isu ini.

- sertifikasi dan audit: pertimbangkan untuk menggunakan sertifikasi pihak ketiga atau audit independen untuk memeriksa ketaatan pemasok terhadap perusahaan tanggung jawab. contoh sertifikasi adalah iso 14001 (manajemen lingkungan) atau sa8000 (tanggung jawab sosial).
- pelatihan dan kapasitas: bantu pemasok dan mitra perusahaan untuk memahami dan mematuhi perusahaan tanggung jawab sosial dan lingkungan. ini bisa mencakup pelatihan, sumber daya, atau bantuan dalam perbaikan proses.
- kolaborasi dan transparansi: kolaborasi dengan pemasok dan mitra perusahaan adalah kunci. berkomunikasi secara terbuka dan jujur tentang tujuan dan harapan perusahaan dalam hal tanggung jawab sosial dan lingkungan.
- monitoring dan pelaporan: pantau dan dokumentasikan kinerja pemasok dan mitra perusahaan secara berkala. lakukan audit reguler dan periksa apakah perusahaan tanggung jawab dipatuhi.
- tindakan kepatuhan dan perbaikan: jika terjadi pelanggaran atau masalah tanggung jawab, tindaklanjuti dengan tindakan yang sesuai, seperti perbaikan proses atau pemutusan hubungan dengan pemasok yang tidak mematuhi perusahaan.
- inovasi produk dan layanan: pertimbangkan untuk mengembangkan produk atau layanan yang lebih ramah lingkungan atau berkontribusi pada masyarakat dalam cara yang positif.
- komitmen pada keberlanjutan jangka panjang: tanggung jawab sosial dan lingkungan bukanlah tugas sementara. ini adalah komitmen jangka panjang yang perlu diintegrasikan ke dalam budaya dan operasi perusahaan.
- pelibatan pihak ketiga dan stakeholder: pertimbangkan untuk melibatkan pihak ketiga dan stakeholder eksternal, seperti lsm, pelanggan, dan komunitas lokal, dalam pemantauan dan evaluasi praktik tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan.

Memasukkan tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam rantai pasokan adalah langkah yang penting untuk memastikan keberlanjutan perusahaan dan memenuhi harapan pelanggan serta persyaratan regulasi yang semakin ketat. Hal ini juga dapat membantu perusahaan membangun reputasi yang baik dan mendukung praktik bisnis yang bertanggung jawab.

3. Beberapa gangguan rantai pasokan (supply chain disruption) dapat terjadi secara rutin, baik gangguan yang memberi dampak besar seperti bencana alam, mogok kerja, atau serangan teroris, maupun gangguan yang memberi dampak kecil seperti kerusakan mesin atau masalah kualitas. Pertanyaannya yaitu apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk meminimalisir dampak dari gangguan tersebut?

**Jawaban:**

Untuk meminimalisir dampak gangguan dalam rantai pasokan, perusahaan dapat mengambil berbagai tindakan pencegahan dan manajemen risiko, termasuk:

- Diversifikasi Pemasok: Memiliki beberapa pemasok untuk komponen atau bahan baku kunci. Hal ini dapat membantu jika salah satu pemasok mengalami gangguan.
- Stok Cadangan: Menyimpan stok cadangan strategis dari komponen penting untuk mengatasi keterlambatan pengiriman atau gangguan produksi.
- Evaluasi Risiko Pemasok: Melakukan penilaian risiko pada pemasok untuk mengidentifikasi potensi masalah dan menyusun rencana darurat.
- Kemitraan dengan Pemasok: Membangun hubungan yang kuat dengan pemasok untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi dalam mengatasi masalah.
- Teknologi dan Automasi: Menggunakan teknologi dan sistem otomatisasi untuk memantau dan mengelola rantai pasokan secara efisien. Ini termasuk pemantauan real-time dan analisis data.
- Manajemen Inventori yang Efisien: Mengoptimalkan tingkat inventori untuk meminimalkan risiko, tanpa mengorbankan efisiensi.

- Perencanaan Risiko: Membuat rencana darurat yang terinci untuk berbagai jenis gangguan, termasuk tindakan yang harus diambil dalam setiap skenario.
  - Pelatihan dan Kesadaran Karyawan: Melibatkan karyawan dalam pelatihan dan kesadaran tentang rencana darurat dan tindakan yang harus diambil saat terjadi gangguan.
  - Evaluasi Berkelanjutan: Terus memantau dan mengevaluasi rantai pasokan, serta memperbarui strategi manajemen risiko sesuai kebutuhan.
4. Apa tantangan utama yang dihadapi perusahaan ketika mencoba menggunakan supply chain sebagai alat untuk menilai kinerja, dan bagaimana perusahaan menghadapinya?

**Jawaban:**

Implementasi rantai pasokan (supply chain) bisa menjadi tugas yang kompleks dan menantang bagi perusahaan. Berikut adalah beberapa tantangan umum yang terkait dengan implementasi rantai pasokan dan bagaimana menghadapinya:

- ketidakpastian pasokan: ketidakpastian dalam pasokan bahan baku atau komponen dapat menyebabkan masalah produksi dan pengiriman. solusi: pertimbangkan diversifikasi pemasok, penyimpanan persediaan cadangan, dan pemantauan yang cermat terhadap pasokan.
- sinkronisasi proses: koordinasi antara berbagai tahap dalam rantai pasokan seringkali sulit, terutama dalam rantai pasokan yang panjang dan kompleks. solusi: gunakan perangkat lunak dan teknologi untuk memantau dan mengelola rantai pasokan perusahaan secara lebih efisien.
- biaya rantai pasokan: memelihara rantai pasokan yang efisien bisa menjadi mahal. solusi: selidiki peluang untuk mengoptimalkan biaya, termasuk dalam pengelolaan persediaan, distribusi, dan transportasi.
- manajemen risiko: rantai pasokan dapat terpengaruh oleh berbagai risiko, seperti bencana alam, perubahan regulasi, atau masalah dengan pemasok.

solusi: kembangkan rencana mitigasi risiko yang mencakup diversifikasi pemasok, asuransi, dan rencana darurat.

- perubahan teknologi: teknologi terus berkembang, dan perusahaan perlu mengikuti perkembangan ini untuk tetap kompetitif. solusi: investasikan dalam teknologi yang memungkinkan otomatisasi, pelacakan real-time, dan analisis data untuk meningkatkan efisiensi rantai pasokan perusahaan.
- kepatuhan regulasi: rantai pasokan sering kali harus mematuhi peraturan pemerintah, baik dalam hal lingkungan, kualitas, atau perlindungan konsumen. solusi: pastikan bahwa perusahaan perusahaan memahami dan mematuhi semua regulasi yang relevan.
- kualitas produk: masalah dalam rantai pasokan, seperti kesalahan manufaktur atau pengiriman, dapat berdampak pada kualitas produk akhir. solusi: berfokus pada kontrol kualitas di setiap tahap rantai pasokan dan komunikasi yang baik dengan pemasok.
- ketidakpastian permintaan: fluktuasi dalam permintaan pelanggan bisa sulit diantisipasi. solusi: gunakan perangkat lunak perencanaan rantai pasokan (scm) untuk membantu memprediksi dan menyesuaikan produksi dengan permintaan yang berubah.
- ketergantungan pemasok tunggal: bergantung pada satu pemasok dapat meningkatkan risiko. solusi: pertimbangkan untuk memiliki beberapa pemasok atau mencari alternatif pemasok dalam hal ketergantungan yang berlebihan.
- keamanan rantai pasokan: keamanan informasi dan fisik di dalam rantai pasokan sangat penting, terutama dalam menghadapi ancaman siber atau risiko pencurian. solusi: implementasikan langkah-langkah keamanan yang ketat, seperti enkripsi data dan pengawasan keamanan.

Menghadapi semua tantangan ini memerlukan perencanaan, pemantauan yang cermat, dan adaptabilitas. rantai pasokan yang efisien adalah aset berharga bagi perusahaan perusahaan, dan investasi dalam manajemennya dapat membantu meminimalkan risiko dan meningkatkan efisiensi operasional.



## **BAB 8**

### **PERAN AKUNTANSI MANAJEMEN DAN SISTEM PENGENDALIAN DALAM MEMOTIVASI PERILAKU**

#### **8.1 Pengertian Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajemen adalah suatu sistem informasi yang digunakan oleh manajer untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Akuntansi manajemen membantu manajer dalam menyediakan informasi yang relevan dan akurat untuk memotivasi perilaku karyawan. Dalam akuntansi manajemen, informasi yang dihasilkan tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, melainkan juga mencakup aspek non-keuangan seperti kinerja operasional, sumber daya manusia, produksi, pemasaran, dan sebagainya. Informasi ini membantu manajer untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, profitabilitas, dan keunggulan kompetitif.

Akuntansi manajemen memiliki peran penting dalam kesuksesan dan perkembangan sebuah organisasi yang mencakup berbagai aspek seperti perencanaan anggaran, perhitungan biaya produk atau jasa, analisis varian, penetapan harga jual, alokasi sumber daya, pengendalian kinerja, evaluasi proyek, dan sejumlah elemen lain yang berdampak signifikan. Akuntansi manajemen berfungsi sebagai alat strategis yang memberikan dukungan kepada para manajer dalam mengelola sumber daya organisasi secara lebih efisien, meningkatkan kinerja operasional, serta mencapai tujuan jangka panjang.

#### **8.2 Peran Akuntansi Manajemen dalam Mengimplementasikan Strategi**

Manajer mengimplementasikan strategi dengan menerjemahkannya ke dalam suatu tindakan. Saat menyusun rencana tindakan, manajer mengumpulkan input dari pelanggan dan mengevaluasi serta menilai bagaimana pesaing akan bereaksi dengan memberikan pertanyaan berupa :

- a) Apakah ada manajer yang tepat untuk melaksanakan rencana tersebut?
- b) Apakah manajer tersebut mempunyai sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya fisik yang diperlukan untuk mengimplementasikan rencana ini?
- c) Apakah perusahaan harus menjual lebih banyak produk kepada pelanggan lama atau mencari pelanggan baru ?
- d) Apa saja kesalahan yang mungkin terjadi?
- e) Rencana apa yang di miliki perusahaan jika terjadi suatu masalah ?

Dengan menciptakan nilai bagi para pelanggan juga merupakan bagian yang penting untuk keberhasilan strategi perencanaan dan implementasi suatu perusahaan. Nilai adalah manfaat yang diperoleh bagi pelanggan dari produk atau jasa perusahaan.

### **8.3 Peran Akuntansi Manajemendalam Memotivasi Perilaku**

Akuntansi manajemen melibatkan proses pengumpulan, analisis, dan pelaporan informasi keuangan dan non keuangan kepada manajemen perusahaan. Peran akuntansi manajemen dalam memotivasi perilaku karyawan terdiri dari:

#### **1. Pengukuran Kinerja**

Akuntansi manajemen memungkinkan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan dan departemen. Dengan informasi ini, manajer dapat memberikan umpan balik kepada karyawan tentang sejauh mana mereka telah mencapai target mereka, yang dapat memotivasi mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik.

#### **2. Penetapan Tujuan yang Jelas**

Akuntansi manajemen membantu dalam penentuan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu. Dengan tujuan yang jelas, karyawan memiliki panduan yang kuat untuk bertindak yang dapat meningkatkan motivasi mereka.

### 3. Evaluasi Kinerja Karyawan

Informasi akuntansi manajemen digunakan dalam proses evaluasi kinerja karyawan yang dapat berdampak langsung pada promosi, kenaikan gaji, dan pengembangan karir yang merupakan motivator penting bagi karyawan.

#### **8.4 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu pendekatan terstruktur yang diterapkan oleh sebuah perusahaan guna mencapai tujuannya. Pendekatan ini melibatkan perbandingan kinerja aktual dengan rencana awal, dan tindakan korektif yang sesuai untuk menangani ketidaksesuaian. Keefektifan pengendalian biaya sangat bergantung pada sejauh mana komunikasi antara akuntan dan manajemen dapat terjaga dengan baik. Dalam rangka menyusun laporan kinerja, seorang controller juga memberikan saran kepada berbagai tingkat manajemen mengenai langkah-langkah perbaikan yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu.

Laporan tersebut dapat disampaikan secara lisan atau tertulis oleh controller kepada pihak manajemen perusahaan, dan berisikan informasi tentang pencapaian kinerja karyawan. Prinsip dasar dari sistem pengendalian manajemen ini adalah memberikan tuntutan kepada seluruh anggota perusahaan untuk menjalankan dan mengendalikan perusahaan secara efektif berdasarkan asumsi-asumsi tertentu.

#### **8.5 Sistem Pengendalian Dalam Memotivasi Perilaku**

Implementasi yang sempurna memerlukan suatu tindakan lebih lanjut untuk menilai seberapa baik rencana yang telah terwujud hal ini merupakan peran dari sistem pengendalian. Sistem pengendalian mencakup tindakan pengimplementasian suatu keputusan perencanaan, memutuskan cara mengevaluasi kinerja, dan memberi umpan balik yang akan membantu pengambilan keputusan di masa depan. Ketika melakukan suatu tindakan, manajer menaruh perhatian pada bagaimana cara mengukur kinerja karyawan. Dengan

melakukan pengukuran kinerja maka manajer akan lebih tau seberapa bagus kinerja karyawan tersebut serta berapa banyak sub unit yang mereka kelola atau kerjakan.

Sistem pengendalian dalam metovasi perilaku merupakan suatu rangkaian prinsip yang digunakan dalam manajemen untuk mengarahkan dan mempengaruhi cara karyawan berperilaku di dalam organisasi. Sistem pengendalian ini didesain untuk menciptakan insentif dan hambatan yang akan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan kebijakan organisasi.

Pengendalian yang efektif dalam memotivasi perilaku karyawan harus mampu menggabungkan insentif dan disinsentif secara seimbang, dan juga harus melibatkan karyawan dalam tahap penetapan sasaran dan penilaian kinerja. Pengendalian yang efektif tidak hanya berfokus pada mengendalikan perilaku, melainkan juga memperhatikan pemberian insentif yang sesuai dan memenuhi kebutuhan karyawan. Ini dapat menghasilkan peningkatan motivasi, produktivitas, dan kinerja keseluruhan di dalam organisasi.

## **8.6 Motivasi Perilaku Melalui Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengendalian**

Motivasi perilaku dalam konteks akuntansi manajemen dan sistem pengendalian mengacu pada acara perusahaan menggunakan metode dalam akuntansi manajemen untuk memotivasi karyawan dan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama motivasi perilaku ini adalah untuk mendorong karyawan dan manajemen agar bertindak sesuai dengan tujuan organisasi, memaksimalkan kinerja, dan meningkatkan efisensi. Berikut adalah beberapa konsep utama yang terkait dengan motivasi perilaku melalui akuntansi manajemen dan sistem pengendalian :

- a) **Penentuan Tujuan dan Sasaran** : Akuntansi manajemen membantu perusahaan menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas. Tujuan-tujuan ini kemudian dapat digunakan sebagai dasar bagi sistem pengendalian untuk mengukur kinerja. Karyawan dan manajemen akan lebih termotivasi untuk

mencapai tujuan tersebut jika mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka.

- b) **Pengukuran Kinerja** : Melalui akuntansi manajemen, perusahaan dapat mengukur kinerja karyawan dan manajemen. Penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk memberikan umpan balik kepada individu-individu tersebut dan memberikan insentif bagi mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik. Contoh pengukuran kinerja termasuk variabel seperti profitabilitas, biaya, produktivitas, dan kualitas.
- c) **Pengendalian Biaya** : Akuntansi manajemen juga membantu perusahaan dalam mengendalikan biaya operasional. Dengan memahami biaya produksi dan operasional secara rinci, manajemen dapat mengidentifikasi peluang penghematan dan mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam upaya pengendalian biaya.
- d) **Evaluasi Kinerja Individual** : Melalui akuntansi manajemen, perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja individu. Dengan memberikan umpan balik yang jujur dan terukur kepada karyawan tentang kinerja mereka, perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Dalam rangka memaksimalkan efektivitas motivasi perilaku melalui akuntansi manajemen dan sistem pengendalian, perusahaan perlu merancang sistem yang sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi mereka. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahwa pengukuran kinerja dan insentif yang digunakan bersifat adil, transparan, dan mudah dimengerti oleh karyawan. Dengan demikian, motivasi perilaku dapat menjadi alat yang kuat untuk mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan.

### **8.7 Hubungan Antara Akuntansi Manajemen dan Motivasi Perilaku Karyawan**

Akuntansi manajemen dan motivasi perilaku karyawan memiliki keterkaitan yang kuat dalam ranah manajemen bisnis. Akuntansi manajemen mencakup proses penghimpunan, evaluasi, serta penyajian informasi finansial dan

non-finansial yang mendukung pengambilan keputusan yang efektif oleh para manajer. Sementara itu, motivasi perilaku karyawan adalah faktor yang mendorong anggota tim untuk bekerja produktif dan mencapai target organisasi dengan sukses. Secara sederhana, akuntansi manajemen berperan sebagai alat yang mendukung dalam memotivasi karyawan dengan cara mengukur kinerja, memberikan penghargaan, memberikan umpan balik, dan merencanakan karier. Dengan memahami keterkaitan antara akuntansi manajemen dan motivasi karyawan, perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang mendorong produktivitas dan perkembangan organisasi.

### **8.8 Analisis Sistem Pengendalian Manajemen untuk Peningkatan Kinerja Manajemen pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada UD. X Sidoarjo)**

UD. X Sidoarjo adalah sebuah perusahaan skala menengah kecil yang berfokus pada produksi makanan olahan khususnya kerupuk yang berlokasi di Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan ini telah beroperasi sejak tahun 1989 dan awal didirikan sebagai usaha keluarga oleh mertua pemilik usaha dagang kerupuk. Saat ini, pabrik kerupuk ini diwariskan dan dijalankan oleh generasi kedua. Perusahaan beroperasi setiap hari mulai dari pukul 04.00 WIB dini hari hingga selesai. Dalam tiga tahun terakhir, UD. X Sidoarjo telah mengalami perkembangan usaha yang sangat signifikan. Hal ini tercermin dalam laporan keuangannya dengan peningkatan penjualan, beban, dan laba dari tahun 2012 hingga 2014. Peningkatan ini dapat dianggap sebagai indikator kinerja manajemen. Ketika perusahaan mengalami pertumbuhan baik volume penjualan maupun laba, ini menunjukkan bahwa kinerja manajemen terus membaik.

Peningkatan kinerja manajemen dalam organisasi ini sangat dipengaruhi oleh pendekatan kepemimpinan pemilik yang kuat dalam mendorong peningkatan produktivitas. Pemilik secara aktif memastikan bahwa karyawan mengikuti prosedur yang telah ditentukan, dengan tujuan untuk menghindari cacat dalam hasil produksi dan mengurangi kerusakan produk, sehingga keluhan pelanggan dapat

diminimalkan. Selain itu, peran dan tanggung jawab tiap karyawan dijelaskan secara tegas, memastikan bahwa setiap karyawan berkonsentrasi pada pekerjaan yang sesuai dengan jabatannya. Pemilik menyadari bahwa ketika karyawan berfokus pada pekerjaan mereka hasil kerja menjadi lebih efektif dan efisien

Kepemimpinan di UD. X Sidoarjo terfokus pada pemilik perusahaan yang memegang kendali penuh dalam menetapkan aturan dan memberikan intruksi. Meskipun demikian, karyawan-karyawan UD. X Sidoarjo melaporkan bahwa pak tito adalah sosok yang bersahabat dan peduli terhadap mereka. Ia juga menunjukkan ketegasan dalam mengelola perusahaan dan tidak segan untuk memberikan teguran kepada karyawan yang melakukan kesalahan. Dalam kehidupan sehari-hari, pak tito menjaga hubungan yang akrab dengan semua karyawan tanpa membedakan berdasarkan jabatan dan menganggap semua karyawan dengan sikap yang sama.

Budaya organisasi yang berpusat pada nilai-nilai gotong royong, solidaritas, dan saling menghormati di UD. X Sidoarjo berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajemen perusahaan. Pemilik perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam menanamkan nilai-nilai ini kepada para karyawan, sehingga menciptakan suasana kerja yang mirip keluarga. Contohnya, mereka mendukung satu sama lain dalam situasi sulit seperti saat seorang karyawan sakit, dengan mengumpulkan dana untuk membantu biaya perawatan. Konflik diantara karyawan dan pemilik perusahaan sangat jarang terjadi karena adanya rasa saling menghormati. Secara berkala, mereka mengadakan rapat untuk meningkatkan produk mereka, dan memberikan setiap karyawan kesempatan untuk berpartisipasi. Pemilik perusahaan juga berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menghargai kontribusi setiap anggota tim.

Meskipun perusahaan keluarga telah berhasil menerapkan sistem pengendalian manajemen, pemilik UD. X Sidoarjo mungkin tidak sepenuhnya menyadari keberadaan sistem ini. Ketidapahaman ini disebabkan oleh fokus perusahaan pada operasional bisnis dan keuntungan, serta upaya menghindari hal-hal yang dianggap mengganggu produktivitas. Perusahaan keluarga cenderung

lebih kecil dalam skala bisnisnya dibandingkan dengan perusahaan publik yang memerlukan tingkat pengendalian yang lebih terperinci. Selain itu, perusahaan juga belum memiliki sistem absensi yang terstruktur untuk karyawan yang juga perlu diperbaiki. Secara keseluruhan pengendalian manajemen yang lebih efektif dan terstruktur akan membuat meningkatkan kinerja perusahaan, bahkan ketika perusahaan telah berkembang sebagai bisnis keluarga. Dengan memperbaiki cara perusahaan mengakui dan memotivasi karyawan serta menerapkan sistem pengendalian yang lebih terstruktur, perusahaan dapat meningkatkan peluangnya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

## **KESIMPULAN**

Peningkatan kinerja manajemen di UD. X Sidoarjo dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satu faktor yang sangat berpengaruh adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Meskipun pemilik perusahaan mungkin tidak menyadari ini secara langsung, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengendalian manajemen perusahaan telah terbukti cukup efektif, yang tercermin dalam perkembangan berkelanjutan perusahaan seperti yang terlihat dalam analisis laporan keuangan. Gaya kepemimpinan yang peduli terhadap karyawan dan budaya organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih keras dan ini berdampak positif pada peningkatan kinerja manajemen.

Untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan, disarankan agar perusahaan mulai memberikan perhatian khusus pada peningkatan pengetahuan dan kemampuan serta untuk memperbaiki diri. Ini tidak berarti menggantikan sistem yang telah ada selama bertahun-tahun, melainkan berfokus pada peningkatan dan pembelajaran konstan. Proses pembelajaran ini dapat dianggap sebagai aset berharga bagi perusahaan keluarga tanpa mengorbankan hubungan dekat yang telah menjadi ciri khas perusahaan selama ini.



## 8.9 Rangkuman

Akuntansi manajemen dan motivasi perilaku karyawan adalah dua elemen yang saling terkait dalam manajemen bisnis. Akuntansi manajemen memberikan alat dan teknik untuk mengukur kinerja, merencanakan tujuan, dan mengendalikan biaya dalam organisasi. Ini membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan efisien. Di sisi lain, motivasi perilaku karyawan adalah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, karena karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras dan lebih cerdas.

Keterkaitan antara keduanya terlihat dalam pengukuran kinerja karyawan, dan penilaian kinerja. Akuntansi manajemen memberikan data dan informasi yang diperlukan untuk mengukur kinerja karyawan, dan hasil dari pengukuran ini dapat digunakan untuk memberikan umpan balik yang akan memotivasi perilaku yang diinginkan.

Dengan merancang sistem akuntansi manajemen yang sesuai, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong produktivitas karyawan yang melibatkan penetapan tujuan yang jelas, pengukuran kinerja yang akurat, penghargaan yang adil, umpan balik yang berkelanjutan, dan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

## 8.10 Contoh Soal

1. Bagaimana peran akuntansi manajemen dan sistem pengendalian dapat beradaptasi untuk mendukung strategi perusahaan yang berfokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab perusahaan (CSR) secara efektif ?

**Jawaban :** Akuntansi manajemen dan sistem pengendalian berperan penting dalam mendukung strategi perusahaan yang berfokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Berikut cara peran keduanya dapat beradaptasi :

- Pengukuran Kinerja Berkelanjutan : Akuntansi manajemen dapat mengembangkan metrik dan pengukuran kinerja yang mencakup aspek-

aspek keberlanjutan, seperti dampak lingkungan, sosial, dan ekonomi. Ini membantu perusahaan mengukur dampak CSR dan melacak kemajuan terhadap tujuan keberlanjutan.

- Penganggaran Berkelanjutan : Akuntansi manajemen dapat membantu dalam pengembangan anggaran yang memasukkan inisiatif CSR dan keberlanjutan. Ini memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien untuk mencapai tujuan CSR.
- Pengendalian Intern : Sistem pengendalian dapat digunakan untuk memastikan bahwa praktik-praktik keberlanjutan dan CSR terintegrasi ke dalam seluruh organisasi. Ini melibatkan penilaian risiko, pemantauan kepatuhan, dan perbaikan berkelanjutan.
- Pelaporan CSR : Akuntansi manajemen dapat digunakan untuk menyusun laporan CSR yang transparan dan akurat. Ini membantu perusahaan memenuhi kewajiban pelaporan kepada pemangku kepentingan dan meningkatkan reputasi perusahaan.
- Analisis Risiko Berkelanjutan : Sistem pengendalian dapat membantu perusahaan mengidentifikasi risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola yang mungkin mempengaruhi operasi mereka. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan pencegahan dan mitigasi.
- Penyusunan Anggaran Berkelanjutan : Akuntansi manajemen dapat membantu dalam penyusunan anggaran yang mendukung inisiatif berkelanjutan, seperti investasi dalam teknologi ramah lingkungan atau program CSR.
- Evaluasi Kinerja Karyawan: Perusahaan dapat menggunakan sistem pengendalian untuk menghubungkan kinerja karyawan dengan tujuan berkelanjutan. Ini dapat mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih aktif terhadap keberlanjutan perusahaan

Dalam rangka mendukung strategi perusahaan yang berfokus pada keberlanjutan dan CSR, akuntansi manajemen dan sistem pengendalian harus berkolaborasi untuk memastikan bahwa praktik-praktik berkelanjutan terintegrasi

ke dalam seluruh organisasi dan bahwa perusahaan memiliki visibilitas yang baik terhadap dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari tindakan mereka.

2. Bagaimana akuntansi manajemen dapat digunakan untuk mendorong karyawan mencapai tujuan perusahaan? Apa peran sistem pengendalian internal dalam memastikan karyawan mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan?

**Jawaban :** Akuntansi manajemen dapat digunakan untuk mendorong karyawan mencapai tujuan perusahaan melalui beberapa cara :

- Pengukuran Kinerja : Dengan menggunakan data akuntansi manajemen, perusahaan dapat mengukur kinerja karyawan secara objektif. Ini memberikan umpan balik yang berguna untuk memotivasi karyawan agar mencapai target dan hasil yang diinginkan.
- Reward Systems : Sistem penghargaan berdasarkan pencapaian target dapat dibangun dengan menggunakan informasi dari akuntansi manajemen. Ini memberikan insentif kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Penetapan Tujuan dan Anggaran : Akuntansi manajemen digunakan dalam menyusun anggaran dan menetapkan tujuan. Ini membantu karyawan memahami ekspektasi perusahaan dan memberikan fokus pada pencapaian tujuan tersebut.

Sementara itu, sistem pengendalian internal memainkan peran penting dalam memastikan karyawan mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan dengan cara berikut :

- Penetapan Aturan dan Kebijakan : Sistem pengendalian internal membantu perusahaan dalam merumuskan aturan dan kebijakan yang jelas, sehingga karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka.
- Monitoring dan Evaluasi : Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk memantau aktivitas karyawan dan hasilnya. Hal ini memungkinkan deteksi dini jika ada pelanggaran atau masalah.

- Pelaporan dan Tindak Lanjut : Sistem ini memungkinkan pelaporan pelanggaran atau ketidakpatuhan, dan perusahaan dapat mengambil tindakan yang sesuai untuk memastikan karyawan mematuhi kebijakan.

Jadi, akuntansi manajemen dan sistem pengendalian internal bekerja sama untuk memastikan karyawan terdorong untuk mencapai tujuan perusahaan sambil menjaga kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.

3. Perusahaan ABC adalah produsen perangkat elektronik yang berjuang untuk meningkatkan efisiensi produksi dan mengurangi biaya. Manajemen perusahaan merasa bahwa untuk mencapai tujuan ini, perlu memotivasi karyawan di lini produksi untuk mengurangi pemborosan waktu dan material. Bagaimana solusi yang akan anda sarankan untuk perusahaan ABC?

**Jawaban:**

a. Solusi:

- Sistem Pengendalian: Perusahaan ABC memutuskan untuk mengimplementasikan sistem pengendalian berbasis target. Mereka menetapkan standar produksi yang lebih efisien dan mengukur kinerja karyawan berdasarkan sejauh mana mereka memenuhi atau melebihi target ini. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab untuk mencapai standar yang telah ditetapkan.
- Akuntansi Manajemen: Perusahaan ini juga menggunakan akuntansi manajemen untuk memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan. Mereka secara rutin melaporkan hasil kinerja individu kepada karyawan tersebut, termasuk perbandingan antara target dan kinerja aktual.

b. Dampak :

- Akibat dari penggunaan sistem pengendalian dan akuntansi manajemen ini, karyawan di lini produksi merasa lebih terdorong untuk meningkatkan produktivitas mereka. Mereka tahu bahwa pencapaian target akan

menghasilkan bonus dan penghargaan tambahan. Selain itu, sistem ini juga memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi masalah atau pemborosan yang perlu diperbaiki.

c. Hasil :

- Dalam beberapa bulan setelah menerapkan perubahan ini, Perusahaan ABC melihat peningkatan yang signifikan dalam efisiensi produksi dan pengurangan biaya. Karyawan merasa lebih termotivasi dan berkontribusi lebih aktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam kasus ini, akuntansi manajemen dan sistem pengendalian digunakan untuk memotivasi perilaku karyawan, mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas.

## **BAB 9**

### ***BALANCED SCORECARD***

#### **9.1 Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sebuah kerangka kerja dari manajemen yang digunakan untuk mengelola dan mengukur kinerja yang dimiliki dari sebuah perusahaan. *Balanced Scorecard* akan mengimplementasikan strategi dengan menyediakan alat untuk mengukur kinerja secara menyeluruh yang mencerminkan aspek-aspek kunci dalam keberhasilan strategi perusahaan (Blocher et al., 2014). Dengan demikian, pendekatan BSC memungkinkan perusahaan menyediakan sarana untuk mengukur kinerja pada perusahaan dengan strategi yang sedang dijalankan.

Sebelum penggunaan *Balanced Scorecard* meluas, perusahaan biasanya hanya menitikberatkan pada pengukuran kinerja keuangan yang berarti beberapa elemen dari pengukuran kinerja dalam aspek nonkeuangan menjadi terabaikan dan tidak memadai. Oleh karena itu, dengan BSC perusahaan dapat menerapkan sistem pengukuran kinerja yang difokuskan pada strategi, menerapkan sistem yang mengalihkan perhatian manajer pada elemen-elemen kunci yang menentukan keberhasilan dan memberikan perhatian pada pencapaian elemen-elemen kunci tersebut.

*Balanced Scorecard* dalam pelaksanaannya kemudian mengarahkan perhatiannya tidak hanya pada pencapaian terhadap tujuan finansial, tetapi juga pada faktor-faktor nonkeuangan yang berperan dalam keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. BSC menjelaskan dasar analisis yang lebih komprehensif daripada analisis yang hanya bergantung pada data keuangan. Dengan demikian, pemanfaatan BSC menjadi unsur kunci dalam berbagai pendekatan yang diterapkan oleh perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan daya saing mereka. Penerjemahan strategi oleh BSC disini berarti merupakan

proses dari perusahaan dalam menentukan tujuan, tindakan, terget, serta inisiatif dari tiap-tiap perspektif.

## 9.2 Perspektif *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* terbagi ke dalam empat perspektif atau kategori faktor penentu keberhasilan:

- 1) **Perspektif keuangan**, mencakup pengukuran kinerja finansial seperti pendapatan operasional dan arus kas
- 2) **Perspektif pelanggan**, mencakup evaluasi kepuasan pelanggan
- 3) **Perspektif proses internal**, mencakup pengukuran produktivitas dan efisiensi
- 4) **Perspektif pembelajaran dan inovasi**, melibatkan pengukuran seperti jumlah pada jam pelatihan yang diberikan kepada pegawai dan jumlah hak paten atau produk baru yang dihasilkan.

**Perspektif keuangan**, menetapkan sasaran kinerja finansial jangka pendek maupun jangka panjang yang merupakan harapan dari penerapan strategi perusahaan yang secara bersamaan menjelaskan dampak ekonomis dari langkah-langkah yang diambil dalam tiga perspektif lain. Hal ini mengimplikasikan bahwa pemilihan hati-hati tujuan dari sudut pandang lainnya diperlukan untuk mencapai hasil keuangan yang diharapkan. Dalam perspektif keuangan, ada tiga bagian strategis utama yang mencakup peningkatan pendapatan, pengurangan biaya, dan optimalisasi penggunaan aset. Bagian-bagian ini bertindak sebagai dasar untuk merumuskan tujuan khusus dan tindakan operasional.

**Perspektif pelanggan**, mendefinisikan segmen pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis akan berkompetisi dan menciptakan nilai dan manfaat bagi pelanggan. Perspektif pelanggan merupakan sumber dari komponen pendapatan untuk tujuan finansial. Kegagalan dalam menyediakan produk dan layanan yang sesuai bagi pelanggan yang ditargetkan akan mengakibatkan ketidakmampuan untuk menghasilkan pendapatan.

**Perspektif proses internal**, merinci langkah-langkah internal yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemilik. Proses-proses ini adalah wadah pelaksanaan strategi. Oleh karena itu, perspektif proses internal membutuhkan identifikasi proses kunci yang memiliki dampak signifikan pada kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Untuk memberikan landasan yang diperlukan untuk perspektif ini, proses rantai nilai dapat digunakan.

**Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**, mengartikan kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang. Perspektif ini berkaitan dengan tiga elemen kunci yang mendukungnya: kemampuan pegawai, sistem informasi yang efektif, dan tingkat motivasi, pemberdayaan, serta keselarasan pegawai. Elemen-elemen ini memungkinkan operasional organisasi berjalan dengan efisien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sumber utama yang mendukung pencapaian tujuan tiga perspektif lainnya yang memiliki tiga tujuan inti: meningkatkan keterampilan pegawai, meningkatkan motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, serta meningkatkan efisiensi sistem informasi.

### **9.3 Keuntungan *Balanced Scorecard***

Dalam penerapannya, terdapat beberapa keuntungan yang dapat diperoleh atas penerapan *Balanced Scorecard* ini.

- 1) Alat untuk melacak kemajuan dalam mencapai tujuan strategis

Keunggulan *balanced scorecard* terletak pada kemampuannya untuk memantau kemajuan menuju tujuan strategis dengan sasaran terukur, memungkinkan identifikasi cepat terhadap ketidaksesuaian dan pengambilan tindakan perbaikan yang proaktif. *balanced scorecard* membantu organisasi tetap fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang dan memastikan konsistensi dengan visi strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, *balanced scorecard* bukan hanya sebagai pengukur pencapaian, tetapi juga sebagai panduan



penting untuk peningkatan berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

- 2) Alat dalam menerapkan strategi dengan memusatkan perhatian manajerial pada faktor-faktor yang kritis secara strategis dan memberikan penghargaan atas pencapaian yang diraih

*Balanced scorecard* membantu organisasi menerapkan strategi dengan fokus yang jelas. Dengan menekankan faktor-faktor kritis, pemimpin dapat mengarahkan sumber daya ke area yang paling strategis, meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan. Selain itu, penghargaan atas pencapaian yang diraih mendorong motivasi karyawan untuk berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Alat ini tidak hanya meningkatkan pengelolaan yang efisien, tetapi juga memastikan keberhasilan implementasi strategi dan pertumbuhan berkelanjutan jangka panjang.

- 3) Kerangka kerja yang membantu perusahaan mencapai perubahan organisasi yang diinginkan dalam konteks strategi, sambil memberikan perhatian dan penghargaan pada elemen-elemen yang terkait dengan strategi baru. BSC membuat tujuan perubahan yang diharapkan menjadi lebih transparan bagi semua pihak

*Balanced scorecard* (BSC) adalah kerangka kerja yang membantu perusahaan mencapai perubahan organisasi sesuai strategi yang ditetapkan. Dengan fokus pada elemen-elemen strategis, BSC memastikan perubahan yang terukur dan dapat dipantau. Dengan menetapkan tujuan perubahan secara eksplisit, BSC membuat arah perubahan lebih transparan bagi semua pihak. Selain itu, dengan memberikan perhatian pada elemen-elemen terkait, BSC mendorong kesadaran akan adaptasi dan transformasi dalam menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis. BSC tidak hanya panduan untuk perubahan yang efektif, tetapi juga alat untuk membangun komitmen dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam perubahan berkelanjutan.

- 4) Dasar yang adil dan objektif bagi perusahaan untuk menilai kompensasi dan promosi manajer.

*Balanced scorecard* (BSC) memberikan dasar adil dan objektif bagi perusahaan dalam menilai kompensasi dan promosi manajer. Dengan parameter kinerja yang terukur di berbagai area strategis, BSC menciptakan transparansi dalam penilaian kinerja individu. Ini menekankan kontribusi manajer terhadap tujuan strategis jangka panjang, termasuk kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan pertumbuhan organisasi. BSC merangsang pengembangan keterampilan komprehensif dan kinerja seimbang di semua lini manajemen, mendukung evaluasi yang adil dan perkembangan manajer yang berkinerja tinggi secara keseluruhan.

- 5) Alat yang digunakan perusahaan untuk mengarahkan aktivitas perusahaan kepada arah untuk mencapai faktor-faktor penentu kesuksesan. BSC memungkinkan manajer untuk memeriksa kontribusi aktivitas terhadap kesuksesan.

*Balanced scorecard* (BSC) memandu perusahaan dalam mengarahkan aktivitas ke faktor-faktor kunci kesuksesan. Dengan fokus pada area-area strategis seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, efisiensi operasional, dan pertumbuhan jangka panjang, BSC membantu manajer mengevaluasi kontribusi aktivitas terhadap tujuan strategis secara teratur. Ini memastikan setiap tindakan mendukung pencapaian keseluruhan dan sesuai dengan visi perusahaan.

#### **9.4 Penentuan Waktu, Sebab Akibat, dan Ukuran Terkemuka Dalam *Balanced Scorecard***

Dalam konteks kartu skor berimbang, memahami penentuan waktu, sebab akibat, dan ukuran terkemuka adalah esensial. Dengan memperhatikan jangka waktu pengukuran, konsekuensi hubungan antar variabel, dan pengukuran utama, kita dapat mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai performa sistem tersebut.

Pemahaman tentang penentuan waktu mencakup periode spesifik di mana observasi dilakukan, membantu kita mengetahui apakah perubahan yang terjadi bersifat konsisten atau hanya bersifat sementara. Konsep sebab akibat memungkinkan identifikasi yang jelas terhadap relasi antar variabel, membantu kita memahami faktor-faktor utama yang dapat memengaruhi keseimbangan atau ketidakseimbangan dalam sistem. Sedangkan ukuran terkemuka mencerminkan indikator utama yang digunakan untuk menilai performa sistem, seringkali berhubungan dengan tujuan utama sistem tersebut.

Dengan mempertimbangkan ketiga konsep ini secara komprehensif, kartu skor berimbang memberikan wawasan penting tentang kinerja sistem atau proses. Hal ini memungkinkan identifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut atau perbaikan, sehingga memungkinkan pengguna kartu skor berimbang untuk membuat keputusan yang efektif dalam meningkatkan keseimbangan dan kinerja sistem.

Kaplan and Norton (2001:65) menyatakan bahwa untuk menjalankan strategi, pemahaman yang jelas diperlukan, dan untuk memahami strategi, representasi visual yang tepat diperlukan. Jika suatu organisasi relatif sederhana, satu peta strategi mungkin sudah cukup untuk mencakup seluruh kegiatan penciptaan nilai berdasarkan empat perspektif. Namun, jika organisasi tersebut kompleks dengan berbagai unit bisnis dan interaksi lintas unit yang rumit, maka diperlukan pengembangan tema strategi pada tingkat korporat.

Pandangan lain terhadap *balanced scorecard* (BSC) dalam konteks perusahaan elektronik akan menyoroti beberapa metrik yang perlu dipantau secara harian atau mingguan, seperti volume penjualan atau jumlah produk cacat. Di sisi lain, beberapa metrik perlu dievaluasi secara bulanan atau dalam jangka waktu yang lebih panjang, seperti arus kas atau tingkat pengembalian total modal. Oleh karena itu, BSC tidak hanya berfungsi sebagai dokumen yang diperbarui secara rutin dalam siklus mingguan atau bulanan, tetapi sebagai panduan untuk memperbaharui metrik yang relevan pada waktu yang tepat.

## **9.5 Fitur *Balanced Scorecard* yang Baik**

*Balanced scorecard* yang efektif memiliki beberapa ciri khas, antara lain:

1. Menjelaskan perencanaan strategi perusahaan dengan mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara berbagai perspektif, mulai dari merumuskan strategi hingga mencapai pencapaian hasil keuangan, sehingga setiap indikator dalam *balanced scorecard* terkait secara sistematis.
2. Mengkomunikasikan strategi kepada seluruh anggota organisasi dengan mengubahnya menjadi target operasional yang dapat dimengerti dan diukur, memungkinkan para manajer dan karyawan mengambil tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Memotivasi para manajer untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan menekankan pentingnya mengaitkan ukuran non-keuangan dengan pencapaian kinerja keuangan di masa depan, serta menyadari bahwa fokus hanya pada aspek non-keuangan dapat mengakibatkan kinerja keuangan yang kurang memuaskan.
4. Memiliki batasan jumlah ukuran dengan memilih hanya ukuran-ukuran yang paling relevan untuk menekankan pengukuran yang paling memengaruhi implementasi strategi.
5. Menyoroti adanya trade-off yang mungkin dilakukan manajer antara kinerja operasional dan keuangan, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan dampak tindakan saat ini terhadap kinerja keuangan di masa depan, terutama dalam konteks strategi inovasi dan diferensiasi produk.

## **9.6 Keunggulan Dan Kelemahan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menunjukkan keunggulan melalui empat karakteristik utama yaitu:

a) Komprehensif

*Balanced Scorecard* secara menyeluruh memperluas cakupan perspektif yang terlibat dalam pengukuran kinerja. Selain empat perspektif utama seperti pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran, serta keuangan, *balanced scorecard* dapat mencakup aspek tambahan yang relevan dengan mencapai tujuan strategis.

b) Koheren

*Balanced Scorecard* mendorong pembentukan keterkaitan yang konsisten antara berbagai sasaran strategis yang ditetapkan dalam perencanaan strategis. Ini berarti bahwa setiap sasaran harus saling terhubung dan mendukung satu sama lain, membentuk suatu jaringan kausalitas yang terintegrasi.

c) Seimbang

Penting untuk menjaga keseimbangan antara empat perspektif dalam *balanced scorecard* guna mencapai pencapaian kinerja keuangan jangka panjang yang optimal. Tidak ada satu perspektif yang mendominasi, dan perhatian yang seimbang diberikan pada setiap aspek yang relevan.

d) Terukur

Setiap elemen dalam *balanced scorecard* harus dapat diukur secara objektif dan akurat. Dengan kemampuan pengukuran yang tepat, organisasi dapat melacak kemajuan dan hasil kinerja terkait dengan setiap sasaran strategis yang ditetapkan.

Menurut (Anthony & Govindarajan, 2005) *Balanced Scorecard* memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

- a. Korelasi yang tidak kuat antara pengukuran perspektif non-keuangan dan hasil akhir sering terjadi. Keuntungan di masa mendatang tidak selalu dapat dijamin akan sejalan dengan target yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan.

- b. Terlalu terpaku pada hasil keuangan, yang menyebabkan manajer fokus lebih pada kinerja keuangan dibanding aspek lainnya. Hal ini bisa mengurangi perhatian terhadap aspek non-keuangan yang juga penting.
- c. Ketidakjelasan dalam mekanisme perbaikan, di mana sebagian besar perusahaan tidak memiliki strategi yang jelas untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, sehingga efektivitas *Balanced Scorecard* menjadi terhambat.
- d. Ketidakmampuan untuk secara teratur memperbarui pengukuran, yang mengindikasikan bahwa banyak perusahaan tidak memiliki prosedur formal untuk menyesuaikan ukuran dengan perkembangan strategi yang terjadi. Akibatnya, pengukuran masih bergantung pada strategi yang telah kadaluwarsa.
- e. Penggunaan terlalu banyak pengukuran bisa mengakibatkan hilangnya konsentrasi, menyulitkan pencapaian kesuksesan perusahaan. Terpecahnya fokus juga dapat memaksa manajer untuk melakukan terlalu banyak tugas secara bersamaan.
- f. Kesulitan dalam menetapkan trade-off, di mana beberapa perusahaan kesulitan menggabungkan aspek finansial dan non-finansial karena tidak adanya bobot yang jelas untuk setiap ukuran.

### **9.7 Jebakan Implementasi *Balanced Scorecard***

Beberapa kesalahan yang harus dihindari dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- 1) Manajer harus menghindari asumsi bahwa hubungan sebab-akibat yang ada sudah benar. Hubungan tersebut sebenarnya merupakan hipotesis yang memerlukan konfirmasi melalui bukti-bukti yang dikumpulkan seiring waktu. Pengalaman menunjukkan bahwa organisasi perlu memperbarui *Scorecard* mereka dengan memasukkan tujuan dan ukuran non-keuangan yang membuktikan menjadi indikator kinerja keuangan yang penting.

Kesadaran akan fleksibilitas *Balanced Scorecard* seiring waktu dapat membantu manajer menghindari usaha yang tidak perlu dalam merancang *Scorecard* yang dianggap "ideal" pada awalnya.

- 2) Manajer disarankan untuk tidak meningkatkan kinerja dari semua ukuran secara simultan. Dalam situasi ini, ada kemungkinan perlu untuk melakukan pengorbanan antara beberapa tujuan strategis yang berbeda. Sebagai contoh, peningkatan kualitas dan kinerja waktu sebaiknya diseimbangkan dan tidak dilakukan secara berlebihan, agar setiap upaya untuk mencapai tujuan ini tidak bertentangan dengan maksimalisasi profitabilitas jangka panjang.
- 3) Manajer perlu memperhatikan tidak hanya penggunaan ukuran-ukuran objektif yang terdapat dalam *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* harus mencakup ukuran objektif (seperti profit operasional, pangsa pasar, dan hasil produksi) serta ukuran subjektif (seperti peringkat kepuasan pelanggan dan karyawan). Ketika menggunakan ukuran subjektif, manajemen harus berhati-hati agar tidak kehilangan manfaat yang mungkin terjadi dari informasi yang beragam karena penggunaan ukuran yang tidak akurat atau rentan terhadap manipulasi.
- 4) Manajer harus menjaga kesadaran terhadap aspek biaya dan manfaat ketika mempertimbangkan inisiatif seperti investasi dalam teknologi informasi atau penelitian serta pengembangan sebelum mengintegrasikan tujuan-tujuan tersebut ke dalam *balanced scorecard*. Selain itu, penting bagi manajer untuk menghindari keterlaluhan dalam menitikberatkan pada ukuran-ukuran yang tidak akan berkontribusi pada keuntungan keuangan jangka panjang.
- 5) Manajer harus menghindari pengabaian terhadap ukuran nonkeuangan saat mengevaluasi kinerja manajer dan karyawan lainnya. Evaluasi kinerja tidak boleh hanya didasarkan pada ukuran keuangan semata. Fokus pada ukuran nonkeuangan akan mempertahankan pentingnya perhatian terhadap aspek-aspek nonkeuangan. Survei global mengenai praktik perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard*

memberikan perhatian pada ukuran kinerja nonkeuangan saat mengevaluasi manajemen, meskipun hasil keuangan tetap menjadi perhatian utama.

## **9.8 *Balanced Scorecard* Mencerminkan Strategi**

*Balanced Scorecard* adalah sebuah kerangka kerja manajemen strategis yang terbukti efektif dalam menggambarkan dan mengukur implementasi strategi organisasi. Dengan fokus pada empat aspek utama, yakni aspek keuangan, kepuasan pelanggan, proses internal, dan pengembangan dan pertumbuhan organisasi, alat ini memungkinkan pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi. Dengan menetapkan tujuan dan inisiatif yang spesifik dalam masing-masing aspek tersebut, *Balanced Scorecard* menghubungkan visi jangka panjang perusahaan dengan tindakan sehari-hari. Dengan cara ini, setiap ukuran kinerja yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* tidak sekadar angka-angka kuantitatif, melainkan mencerminkan bagaimana strategi organisasi dijalankan dan diukur secara real-time. Dengan memfasilitasi pengukuran kinerja yang terpadu dari berbagai sudut pandang, *Balanced Scorecard* membantu organisasi memastikan bahwa setiap langkah yang diambil mendukung pencapaian tujuan jangka panjang mereka.

*Balanced scorecard* berfungsi dalam dua arah. Saat diterapkan untuk strategi, BSC harus sepenuhnya mencerminkan rencana strategis yang ada. Dengan meneliti BSC suatu perusahaan dengan cermat, seseorang seharusnya dapat memahami strategi perusahaan tersebut. Salah satu fokus utama dalam BSC adalah betapa pentingnya inovasi dan pengembangan produk baru. Ini secara khusus cocok untuk perusahaan yang telah berhasil melalui diferensiasi berdasarkan kualitas dan inovasi, yang tercermin dengan jelas dalam scorecard mereka.



## 9.9 Ukuran *Balanced Scorecard* yang Sering Digunakan

Berikut adalah ukuran yang umumnya digunakan dalam *Balanced Scorecard*:

### ➤ Perspektif Keuangan

Dalam aspek keuangan, perusahaan sering mengukur kinerja dengan parameter seperti laba operasi, pertumbuhan pendapatan, pendapatan dari produk baru, margin kotor, efisiensi biaya di area kunci, nilai tambah ekonomi (*economic value added-EVA*), dan pengembalian atas investasi.

### ➤ Perspektif Pelanggan

Untuk memahami kepuasan pelanggan dan posisi perusahaan di pasar, parameter yang sering digunakan meliputi pangsa pasar, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pelanggan, serta jumlah keluhan pelanggan.

### ➤ Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam hal proses bisnis internal, perusahaan sering memantau aspek inovasi, seperti kemampuan operasional, jumlah produk atau layanan baru, waktu yang diperlukan untuk mengembangkan produk baru, dan jumlah paten baru. Selain itu, proses operasional seperti hasil produksi, tingkat kerusakan, waktu pengiriman produk kepada pelanggan, tingkat pengiriman tepat waktu, waktu rata-rata respons pesanan, waktu penyetulan, dan waktu downtime manufaktur juga menjadi fokus pengukuran.

### ➤ Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam mencapai pertumbuhan jangka panjang, penting untuk memonitor tingkat pendidikan dan keterampilan karyawan, peringkat kepuasan karyawan, tingkat perputaran karyawan, ketersediaan sistem informasi, persentase proses

dengan pengendalian yang lebih canggih, implementasi saran karyawan, serta persentase kompensasi yang berbasis insentif individu dan tim.

### **9.10 Menyelaraskan *Balanced Scorecard* dengan Strategi**

*Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang memiliki beberapa karakteristik khusus. Pertama, dalam *Balanced Scorecard*, semua ukuran kinerja berasal dari visi, strategi, dan tujuan perusahaan. Artinya, ukuran-ukuran ini harus relevan dengan strategi yang diterapkan. Misalnya, jika strategi perusahaan adalah meningkatkan pelayanan pelanggan, maka ukuran-ukuran harus berfokus pada aspek-aspek yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan.

Kedua, penting untuk menciptakan keseimbangan antara ukuran kinerja yang bersifat hasil akhir (seperti profitabilitas, pengembalian investasi, dan pangsa pasar) dan ukuran kinerja yang bersifat pendorong atau penyebab (yang menjelaskan bagaimana hasil akhir akan dicapai). Misalnya, jika tujuan strategi adalah memaksimalkan pangsa pasar, maka ukuran penggerak bisa termasuk aktivitas pemasaran dan promosi yang spesifik untuk mencapai tujuan tersebut.

Ketiga, dalam *Balanced Scorecard*, semua ukuran kinerja harus saling terhubung melalui hubungan sebab-akibat. Ini berarti bahwa ukuran kinerja satu dapat memengaruhi ukuran lainnya, dan semuanya harus berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis secara keseluruhan. Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan kualitas produknya, maka peningkatan dalam proses produksi (ukuran penggerak) akan berdampak positif pada kepuasan pelanggan (ukuran hasil) karena produk yang lebih baik akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* adalah alat pengukuran kinerja yang memastikan bahwa semua ukuran kinerja terkait dengan strategi, menciptakan keseimbangan antara ukuran hasil dan ukuran penggerak, dan menggambarkan hubungan sebab-akibat antara ukuran-ukuran tersebut untuk mencapai tujuan

perusahaan. Dengan adanya keseimbangan antara ukuran hasil (yang mengukur apa yang ingin dicapai) dan ukuran penggerak (yang mengukur bagaimana itu akan dicapai), perusahaan dapat memastikan bahwa strategi mereka dijalankan dengan efektif. Ini juga membantu dalam pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara berbagai faktor kinerja dan bagaimana satu faktor dapat memengaruhi faktor lain dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam praktiknya, *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan dalam mengukur kinerja mereka dari berbagai perspektif, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggambarkan hubungan sebab-akibat antara indikator dalam masing-masing perspektif, perusahaan dapat mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih informasi dan berfokus pada inisiatif yang mendukung strategi jangka panjang mereka.

### **9.11 Rangkuman**

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebuah kerangka kerja manajemen yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja perusahaan. BSC memungkinkan perusahaan untuk menghubungkan ukuran kinerja dengan strategi mereka, menciptakan keseimbangan antara ukuran hasil dan ukuran penggerak, serta menggambarkan hubungan sebab-akibat antara berbagai ukuran. Ini membantu perusahaan untuk mengukur kinerja mereka dari berbagai perspektif, termasuk seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam penggunaan *Balanced Scorecard*, perusahaan memperluas cakupan perspektif yang terlibat pada pengukuran kinerja dan memastikan bahwa semua ukuran terkait dengan strategi yang sedang dijalankan. *Balanced Scorecard* juga membantu perusahaan untuk menyadari bahwa terdapat hubungan yang kompleks antara ukuran-ukuran kinerja dan bahwa fokus hanya pada aspek keuangan dapat mengabaikan faktor-faktor non-keuangan yang juga berperan penting dalam keberhasilan perusahaan.

Namun, implementasi *Balanced Scorecard* tidak selalu berjalan mulus. Beberapa kesalahan yang harus dihindari, seperti asumsi bahwa hubungan sebab-akibat sudah benar, meningkatkan kinerja semua ukuran secara bersamaan, dan kekurangan dalam mekanisme perbaikan, dapat mengurangi efektivitas *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bahwa BSC adalah sebuah alat yang perlu terus diperbarui dan disesuaikan sesuai dengan perubahan strategi dan lingkungan bisnis.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* adalah alat yang kuat dalam mengukur dan mengelola kinerja perusahaan dengan memastikan bahwa semua aspek strategis diintegrasikan dalam sistem pengukuran. Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat lebih efektif menjalankan strategi mereka, fokus pada tujuan jangka panjang, dan memastikan bahwa semua bagian dari organisasi berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis.

### 9.12 Contoh Soal

1. Sejauh mana *Balanced Scorecard* dapat memastikan keseimbangan antara ukuran keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi?

**Jawaban:** *Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu metode manajemen yang dirancang untuk memastikan keseimbangan antara ukuran keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi. BSC memperkenalkan empat perspektif berbeda untuk menilai kinerja:

- Perspektif Keuangan: Ini melibatkan pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan seperti pendapatan, laba bersih, dan return on investment (ROI).
- Perspektif Pelanggan: Fokus pada bagaimana pelanggan melihat organisasi dan mencapai tujuan pelanggan, seperti kepuasan pelanggan dan pangsa pasar.

- Perspektif Proses Internal: Ini mengevaluasi efisiensi dan efektivitas proses internal dalam organisasi yang berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan dan tujuan keuangan, seperti peningkatan produktivitas dan kualitas.
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Melibatkan kemampuan organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia, teknologi, dan budaya perusahaan yang inovatif dan adaptif.

Dengan menggabungkan keempat perspektif ini, BSC membantu organisasi/perusahaan mencapai keseimbangan antara ukuran keuangan dan non-keuangan. Ini memungkinkan organisasi/perusahaan untuk mengukur kinerja mereka dari berbagai sudut pandang, membantu dalam perencanaan strategis, dan memastikan bahwa fokus tidak hanya pada hasil keuangan jangka pendek, tetapi juga pada faktor-faktor yang membentuk kesuksesan jangka panjang.

2. Bagaimana perusahaan dapat memastikan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja secara umum, tetapi juga mendorong inovasi dan pengembangan jangka panjang dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan?

**Jawaban:** Perusahaan dapat memastikan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja secara umum, tetapi juga mendorong inovasi dan pengembangan jangka panjang dengan langkah-langkah berikut:

- Perspektif Inovasi dalam *Balanced Scorecard*: Termasuk perspektif khusus yang berfokus pada inovasi dalam *Balanced Scorecard*. Ini dapat mencakup KPI terkait dengan jumlah ide baru, waktu pengembangan produk, atau persentase pendapatan dari produk baru.
- Tetapkan Target Inovasi: Seperti halnya KPI keuangan, tentukan target khusus untuk indikator inovasi. Ini dapat mencakup jumlah produk baru yang akan diperkenalkan dalam setahun atau persentase pendapatan yang berasal dari produk inovatif.

- Budaya Inovasi: Mendorong budaya inovasi di seluruh organisasi dengan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam proses inovasi dan memberikan penghargaan kepada mereka yang berkontribusi dengan ide-ide baru.
  - Integrasi dalam Proses Bisnis: Pastikan bahwa inovasi diintegrasikan dalam seluruh proses bisnis, mulai dari riset dan pengembangan hingga pemasaran dan produksi.
  - Pembelajaran dan Pertumbuhan: Selain inovasi, dorong pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan dalam organisasi. Ini bisa mencakup pelatihan karyawan, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kapasitas.
  - Evaluasi Berkala: Terus pantau dan evaluasi indikator inovasi dalam *Balanced Scorecard* secara berkala, dan reevaluasi strategi inovasi secara berkala untuk memastikan bahwa perusahaan tetap berada di jalur yang benar.
3. Bagaimana memastikan bahwa KPIs dalam *Balanced Scorecard* relevan dan dapat mengukur kemajuan menuju tujuan strategis?

**Jawaban:** Untuk memastikan KPIs (*Key Performance Indicators*) dalam *Balanced Scorecard* relevan dan dapat mengukur kemajuan menuju tujuan strategis, perusahaan perlu untuk melakukan beberapa langkah penting. Pertama, perusahaan memastikan bahwa setiap KPI terkait erat dengan tujuan strategis perusahaan. Selanjutnya, perusahaan mesti memastikan bahwa KPIs dapat diukur secara objektif dan dapat diverifikasi. Terakhir, perusahaan harus terus melakukan peninjauan dan memperbarui KPIs secara teratur sesuai dengan perubahan kebutuhan dan prioritas perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa KPIs tetap relevan dan memberikan panduan yang akurat untuk mengukur kemajuan strategis.

4. Sebuah perusahaan sedang berjuang dengan penurunan kepuasan pelanggan. Bagaimana kelompok penyaji menggunakan *Balanced scorecard* untuk mengidentifikasi strategi perbaikannya?

**Jawaban:** Untuk menggunakan *Balanced Scorecard* dalam mengidentifikasi strategi perbaikan terkait penurunan kepuasan pelanggan, terdapat beberapa langkah yang mesti diperhatikan yaitu:

- Perusahaan perlu untuk menetapkan KPIs yang berfokus pada aspek-aspek yang paling memengaruhi kepuasan pelanggan, seperti waktu respons, kualitas layanan, atau pengalaman keseluruhan.
- Perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengukur gap antara kinerja saat ini dan target yang diinginkan. Dengan mengevaluasi KPIs ini secara teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan.
- Perusahaan perlu merumuskan strategi spesifik yang berfokus pada meningkatkan KPIs yang relevan. Ini mungkin melibatkan perbaikan proses internal, pelatihan karyawan, atau peningkatan pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan pada akhirnya dapat memantau kemajuan strategi perbaikan mereka seiring waktu dan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kepuasan pelanggan.

5. Dalam konteks *Balanced Scorecard*, bagaimana perusahaan dapat mengintegrasikan faktor-faktor non-keuangan seperti kepuasan pelanggan dan inovasi ke dalam pengukuran kinerja mereka?

**Jawaban:** Dalam *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengintegrasikan faktor-faktor non-keuangan seperti kepuasan pelanggan dan inovasi dengan cara yang terstruktur. Pertama, mereka harus mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) yang relevan untuk mencerminkan kepuasan pelanggan dan tingkat inovasi dalam organisasi. Setelah KPI dipilih, perusahaan dapat menempatkannya dalam perspektif "Pelanggan" dan "Pembelajaran dan Pertumbuhan" dalam *Balanced Scorecard*. Selanjutnya, perusahaan perlu menetapkan target spesifik untuk KPI non-keuangan ini, yang harus mendukung tujuan strategis perusahaan. Tindakan

konkret perlu direncanakan untuk mencapai target tersebut, seperti perbaikan proses atau inisiatif inovasi. Selama periode pelaporan, perusahaan harus secara berkala memantau dan mengevaluasi KPI non-keuangan ini. Hasil evaluasi ini akan memberikan wawasan yang berharga untuk mengambil tindakan yang diperlukan guna meningkatkan kinerja non-keuangan mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

6. Bagaimana perusahaan menentukan periode waktu yang tepat untuk mengukur kinerja dalam *Balanced Scorecard*, baik untuk indikator jangka pendek maupun jangka panjang?

**Jawaban:** Penentuan periode waktu dalam *balanced scorecard* merupakan keputusan penting yang harus mempertimbangkan berbagai faktor. Adapun beberapa pertimbangan tentang bagaimana perusahaan dapat menentukan periode waktu yang tepat diantaranya:

- Mempertimbangkan tujuan strategis perusahaan. Beberapa indikator mungkin lebih relevan jika diukur secara kuartalan atau bulanan, sementara yang lain lebih cocok diukur tahunan. Jika tujuan jangka pendek adalah peningkatan efisiensi operasional, mungkin perlu dipantau lebih sering.
- Mempertimbangkan konteks bisnis perusahaan. Bisnis yang lebih dinamis atau rentan terhadap perubahan pasar mungkin memerlukan pengukuran lebih sering. Sebaliknya, bisnis yang lebih stabil mungkin bisa fokus pada pengukuran jangka panjang.
- Mempertimbangkan serta memahami siklus operasional perusahaan. Ini dapat mempengaruhi periode waktu yang sesuai untuk mengukur kinerja. Sebuah perusahaan dengan siklus bisnis panjang mungkin lebih baik dengan pengukuran jangka panjang.
- Mempertimbangkan ketersediaan data perusahaan. Pengukuran yang lebih sering memerlukan data yang lebih aktual. Pastikan perusahaan memiliki sistem dan proses yang memadai untuk mengumpulkan dan mengolah data sesuai dengan periode waktu yang dipilih.



- Mengevaluasi sejauh mana perusahaan dapat merespons perubahan dalam periode waktu tertentu. Jika perusahaan memerlukan perubahan cepat, maka pengukuran yang lebih sering mungkin lebih cocok.
- Memperhatikan keseimbangan antara pengukuran jangka pendek dan jangka panjang. Perusahaan mungkin ingin menggunakan pengukuran yang berbeda untuk mengukur kinerja sehari-hari dan mencapai tujuan jangka panjang.
- Mempertimbangkan pelanggan. Jika pelanggan di perusahaan berhubungan dengan periode waktu tertentu (misalnya, musim liburan, siklus pembelian tahunan), pertimbangkan ini dalam pengukuran yang relevan untuk perspektif pelanggan.
- Secara teratur untuk mengevaluasi hasil pengukuran dalam periode waktu yang telah ditentukan. Jika hasil pengukuran lebih sering tidak memberikan wawasan yang berarti, pertimbangkan perubahan periode waktu.

Penting untuk merencanakan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* dengan hati-hati dan melakukan penyesuaian seiring perkembangan perusahaan dan perubahan dalam strategi. Tidak kalah penting untuk berkomunikasi dan menyampaikan dengan jelas ke semua pemangku kepentingan mengapa periode waktu tertentu dipilih dan bagaimana hal ini mendukung tujuan perusahaan.

7. Pada tahun 2022, PT. Bumi Langit Tbk. mengeluarkan sejumlah dana sebesar Rp 200.000.000 untuk operasional mereka. Di awal tahun tersebut, perusahaan memulai program manajemen strategi guna meningkatkan performa mereka. Sebagai tahap pertama dalam pencatatan akuntansi manajemen, perusahaan mengidentifikasi berbagai strategi yang akan digunakan dengan pendekatan *Balance Scorecard* untuk meningkatkan kinerja manajemen mereka. Berikut ini adalah hasil dari strategi pengukuran kinerja perusahaan:

Keterangan	Tahun 2022
Mengevaluasi proses perbaikan kualitas produk.	Rp 3.000.000

Menciptakan pengembangan keahlian sistem informasi pegawai.	Rp 2.500.000
Menciptakan kepuasan pelayanan konsumen.	Rp 1.000.000
Mengevaluasi waktu proses perancangan produk.	Rp 6.500.000
Membangun kualitas komunikasi yang baik dengan konsumen.	Rp 4.000.000
Menciptakan pengembangan produk baru.	Rp 5.500.000
Pelaksanaan studi manajemen strategi untuk pegawai.	Rp 6.500.000
Verifikasi biaya penjualan produk.	Rp 7.000.000
Pelaksanaan pelatihan pegawai.	Rp 3.500.000
Mengevaluasi biaya pemasaran produk.	Rp 10.000.000

Susunlah laporan *Balanced Scorecard* PT. Bumi Langit Tbk. untuk tahun 2022! Serta nyatakan *Balanced Scorecard* sebagai persentase biaya operasional!

**Jawaban:**

**PT. BUMI LANGIT Tbk**  
**LAPORAN *BALANCED SCORECARD***  
**UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR TAHUN 2022**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase dari Biaya Operasional</b>
Biaya Operasional	Rp 200.000.000	100%
Perspektif Balance Scorecard , terdiri dari:		
1. Perspektif Keuangan:		
➤ Verifikasi Biaya Penjualan Produk	Rp 7.000.000	
➤ Mengevaluasi biaya pemasaran produk.	Rp 10.000.000	
<b>Jumlah Perspektif Keuangan</b>	Rp 17.000.000	11,33%
2. Perspektif Konsumen:		
➤ Menciptakan kepuasan pelayanan konsumen.	Rp 1.000.000	
➤ Membangun kualitas komunikasi yang baik dengan konsumen.	Rp 4.000.000	
<b>Jumlah Perspektif Konsumen</b>	Rp 5.000.000	2,6%
3. Perspektif Proses Bisnis Internal:		
➤ Mengevaluasi proses perbaikan kualitas produk.	Rp 3.000.000	
➤ Mengevaluasi waktu proses perancangan produk.	Rp 6.500.000	
➤ Menciptakan pengembangan produk baru.	Rp 5.500.000	
<b>Jumlah Perspektif Proses Bisnis Internal:</b>	Rp 15.000.000	7,5%
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:		

➤ Menciptakan pengembangan keahlian sistem informasi pegawai.	Rp 2.500.000	
➤ Pelaksanaan studi manajemen strategi untuk pegawai.	Rp 6.500.000	
➤ Pelaksanaan pelatihan pegawai.	Rp 3.500.000	
<b>Jumlah Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Rp 12.500.000	6,25%
<b>Jumlah Perspektif <i>Balance Scorecard</i></b>	Rp 49.500.000	24.7%

Dari laporan *Balance Scorecard*, kita dapat melihat bahwa perusahaan telah mengalokasikan sebagian biaya operasional mereka ke berbagai aspek kinerja berdasarkan empat perspektif BSC. Dengan 24,7% dari total biaya operasional yang diinvestasikan dalam perspektif BSC, perusahaan telah mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja keuangan, memuaskan pelanggan, meningkatkan proses bisnis internal, dan meningkatkan kemampuan dan pertumbuhan karyawan. Ini menunjukkan komitmen perusahaan terhadap manajemen strategi kinerja yang seimbang untuk mencapai tujuan bisnis mereka.

## **BAB 10**

### **ANALISIS BUDGET DAN PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI**

#### **10.1 Konsep Dasar**

##### **10.1.1 Pengertian Budget dalam Konteks Organisasi**

Budget, atau anggaran, merupakan dokumen perencanaan keuangan yang merinci estimasi pendapatan dan pengeluaran organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Dalam konteks organisasi, budget bukan hanya sekadar daftar angka, tetapi merupakan representasi konkret dari rencana strategis dan operasional mereka. Budget memperlihatkan bagaimana organisasi merencanakan untuk menggunakan sumber daya finansialnya, termasuk pendapatan dari penjualan produk atau jasa, investasi, dan sumber daya lainnya, untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. Proses penyusunan budget melibatkan berbagai departemen dan tingkatan manajemen, yang bekerja bersama untuk mengidentifikasi kebutuhan dana, menentukan prioritas, dan mengalokasikan sumber daya secara efisien (Datar et al., 2018).

Berikut definisi budget menurut para ahli :

- 1) Menurut Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) : Budgeting adalah proses merancang, mengimplementasikan, dan mengoperasikan anggaran. Ini adalah metode untuk mempersiapkan kegiatan keuangan di masa depan. Anggaran adalah dokumen yang menunjukkan target yang harus dicapai dan membandingkan target ini dengan pencapaian sebenarnya.
- 2) Menurut American Institute of Accountants (AIA) : Anggaran adalah pernyataan keuangan dan/atau kuantitatif yang disusun dan disetujui sebelum periode waktu tertentu, mengenai kebijakan yang akan ditempuh selama periode tersebut untuk mencapai tujuan yang diberikan.

- 3) Menurut James A. Largay : Anggaran adalah rencana rinci, yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, yang menentukan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama periode waktu tertentu.
- 4) Menurut Dr. S.P. Gupta : Budgeting adalah penyusunan rencana untuk periode masa depan dalam bentuk numerik. Ini adalah cetakan biru dari operasi masa depan suatu organisasi.
- 5) Menurut Horace R. Brock : Anggaran adalah rencana keuangan yang komprehensif, terpadu, dan terkoordinasi. Mereka digunakan baik untuk perencanaan maupun pengendalian.

Salah satu elemen kunci dalam pengertian budget adalah peranannya sebagai alat pengendalian. Dengan memiliki anggaran yang terinci, organisasi dapat mengukur kinerja aktual mereka berbanding dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi penyimpangan dari rencana dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Selain itu, budget juga berperan sebagai alat komunikasi internal yang penting. Melalui budget, semua pihak di organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang prioritas, tujuan, dan harapan organisasi terhadap kinerja keuangan mereka. Ini menciptakan kerangka kerja yang konsisten bagi seluruh organisasi, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil mendukung pencapaian visi dan misi organisasi (Hansen et al., 2009).

Namun, penting untuk diingat bahwa budget bukanlah dokumen statis. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi harus dapat merespons perubahan pasar, kebijakan ekonomi, dan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi pendapatan dan biaya mereka. Oleh karena itu, pengelolaan budget haruslah fleksibel dan adaptif. Organisasi harus mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan yang signifikan dan menyesuaikan anggaran mereka secara tepat, memastikan bahwa pengeluaran mendukung tujuan strategis saat ini dan masa depan. Dalam esensinya, budget adalah sebuah dokumen dinamis yang memerlukan pemantauan terus menerus, evaluasi, dan penyesuaian agar tetap relevan dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang.

### **10.1.2 Pentingnya Budget dalam Pencapaian Tujuan Organisasi**

Pentingnya budget dalam konteks pencapaian tujuan organisasi tidak bisa diabaikan. Budget bukan hanya sekadar alat administratif, tetapi juga merupakan peta jalan yang mengarahkan organisasi menuju tujuan-tujuan strategisnya. Berikut adalah beberapa alasan mengapa budget sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi:

- 1) **Perencanaan yang terarah:** Budget memberikan dasar perencanaan yang terarah bagi organisasi. Dengan menetapkan target keuangan dan mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana, organisasi dapat merencanakan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan-tujuan mereka dalam jangka waktu tertentu.
- 2) **Pengendalian dan eEvaluasi kinerja:** Budget memberikan parameter pengukuran kinerja yang objektif. Dengan membandingkan anggaran dengan hasil sebenarnya, organisasi dapat mengevaluasi apakah mereka mencapai tujuan finansial mereka atau tidak. Ini memungkinkan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan dan membantu dalam pengendalian pengeluaran.
- 3) **Alokasi sumber daya yang efisien:** Budget membantu dalam alokasi sumber daya yang efisien. Dengan menetapkan prioritas dan mengidentifikasi kebutuhan mendesak, organisasi dapat memastikan bahwa dana dialokasikan pada area yang paling penting dan memiliki dampak terbesar terhadap pencapaian tujuan mereka.
- 4) **Motivasi karyawan:** Budget dapat digunakan sebagai alat motivasi bagi karyawan. Dengan melibatkan karyawan dalam proses perencanaan budget, mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan organisasi dan peran mereka dalam mencapainya. Hal ini dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan motivasi mereka untuk bekerja menuju pencapaian tujuan bersama.

- 5) Pemantauan kemajuan: Budget memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan mereka secara teratur. Dengan membandingkan anggaran dengan hasil aktual, organisasi dapat mengidentifikasi tren, pola, dan potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan. Ini memungkinkan mereka untuk mengambil langkah-langkah preventif atau mengubah strategi jika diperlukan.
- 6) Kepatuhan dan akuntabilitas: Budget membantu organisasi untuk mematuhi kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi yang memiliki banyak divisi atau departemen, budget memastikan bahwa setiap unit bekerja sesuai dengan arah dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ini menciptakan tingkat akuntabilitas yang tinggi di seluruh organisasi.
- 7) Pemahaman risiko dan peluang: Dalam proses perencanaan budget, organisasi dapat mengidentifikasi risiko dan peluang yang terkait dengan tujuan mereka. Ini membantu mereka untuk merumuskan strategi mitigasi risiko dan mengambil keuntungan dari peluang yang muncul, mengoptimalkan pencapaian tujuan dalam berbagai kondisi pasar.

Dengan memahami pentingnya budget dalam pencapaian tujuan organisasi, pemimpin dan manajer dapat menggunakannya sebagai alat strategis yang efektif untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan, keberlanjutan, dan kesuksesan organisasi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah (Datar et al., 2018).

### **10.1.3 Hubungan antara Budget dan Perencanaan Strategis Organisasi**

Budget dan perencanaan strategis merupakan dua pilar penting dalam manajemen organisasi yang tidak hanya berjalan beriringan, tetapi juga saling mempengaruhi dalam upaya mencapai kesuksesan jangka panjang. Budget, sebagai dokumen rinci yang merinci alokasi sumber daya finansial untuk berbagai kegiatan organisasi, menyediakan fondasi konkrit bagi perencanaan strategis. Dalam proses penyusunan budget, organisasi harus menetapkan prioritas dan mengidentifikasi tujuan-tujuan spesifik yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Ini menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk pengembangan strategi jangka panjang yang fokus pada mencapai tujuan-tujuan ini (Okpala, 2012).



Selain itu, budget berfungsi sebagai alat kontrol yang kuat dalam perencanaan strategis. Dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan, organisasi dapat mengevaluasi sejauh mana mereka mencapai tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, budget tidak hanya menjadi gambaran finansial, tetapi juga alat pengukur kinerja yang obyektif. Hasil dari pemantauan ini membantu organisasi menilai efektivitas strategi-strategi yang diimplementasikan dan membuat penyesuaian jika diperlukan. Selanjutnya, ketika hasil budget menunjukkan penyimpangan yang signifikan dari target, organisasi dapat menggunakan informasi ini sebagai sinyal untuk mengevaluasi dan, jika perlu, menyesuaikan strategi mereka. Budget memberikan data empiris yang diperlukan untuk membuat keputusan ini.

Pentingnya budget dalam pencapaian tujuan strategis organisasi juga terlihat dalam kemampuannya untuk mengintegrasikan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Budget tidak hanya terkait dengan strategi jangka panjang, tetapi juga dengan perencanaan taktis jangka pendek. Organisasi harus memastikan bahwa tindakan budget yang diambil dalam satu tahun atau periode tertentu sesuai dengan pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Dalam konteks ini, budget memberikan visibilitas yang diperlukan kepada manajemen mengenai kemajuan pencapaian strategi jangka panjang dan memungkinkan pengambilan tindakan korektif jika ada penyimpangan dari jalur yang telah ditetapkan (Pimpong & Laryea, 2016).

Lebih jauh lagi, hubungan erat antara budget dan perencanaan strategis memberikan organisasi keunggulan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Budget yang terkait dengan perencanaan strategis memberikan fleksibilitas kepada organisasi untuk merespons perubahan-perubahan pasar atau faktor-faktor eksternal lainnya. Dalam kasus terjadi perubahan kondisi pasar yang signifikan atau kemunculan peluang baru, organisasi dapat segera menyesuaikan strategi-strategi mereka serta mengubah alokasi anggaran secara bersamaan. Ini memungkinkan organisasi untuk meminimalkan risiko, mengoptimalkan peluang, dan tetap berada di jalur menuju pencapaian tujuan-tujuan strategis mereka.

## **10.2 Proses Perencanaan Budget**

### **10.2.1 Identifikasi Tujuan Organisasi dan Kebutuhan Sumber Daya**

Proses perencanaan budget dimulai dengan langkah krusial, yaitu identifikasi tujuan organisasi dan penentuan kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Tujuan-tujuan ini dapat bersifat finansial seperti meningkatkan pendapatan, mengurangi biaya operasional, atau meningkatkan profitabilitas. Sementara itu, tujuan organisasi juga dapat bersifat non-finansial, seperti meningkatkan kualitas produk atau layanan, memperluas pangsa pasar, atau meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam mengidentifikasi tujuan-tujuan ini, organisasi harus mempertimbangkan visi jangka panjangnya. Apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam beberapa tahun ke depan? Apa peran pasar, pesaing, dan inovasi dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut? Pertanyaan-pertanyaan ini adalah bagian integral dari proses identifikasi tujuan. Selanjutnya, organisasi harus mengidentifikasi dengan cermat kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Kebutuhan sumber daya ini mencakup aspek-aspek seperti sumber daya manusia, teknologi, infrastruktur, dan terutama, sumber daya keuangan.

Dalam konteks budget, identifikasi ini melibatkan penggalian dalam kebutuhan proyek-proyek dan operasi organisasi. Proyek-proyek baru mungkin memerlukan investasi awal yang signifikan, sementara operasi sehari-hari memerlukan dana untuk gaji karyawan, bahan baku, biaya pemasaran, dan banyak hal lainnya. Pengidentifikasi ini harus mencakup estimasi yang realistis dan detail mengenai biaya-biaya yang akan dikeluarkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Penting untuk mencatat bahwa proses identifikasi tujuan dan kebutuhan sumber daya ini memerlukan kolaborasi yang erat antara berbagai departemen dalam organisasi. Departemen penjualan mungkin memberikan perspektif yang berbeda dengan departemen produksi atau pemasaran, dan ini harus dipertimbangkan dalam perencanaan budget. Selain itu, identifikasi ini harus melibatkan penelitian pasar yang cermat untuk memahami tren industri,

perilaku pelanggan, dan proyeksi ekonomi yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Datar et al., 2018).

Dengan identifikasi tujuan yang jelas dan pemahaman mendalam tentang kebutuhan sumber daya yang diperlukan, organisasi dapat memulai proses perencanaan budget dengan landasan yang kuat. Identifikasi ini bukan hanya sebagai langkah awal, tetapi juga sebagai dasar kritis untuk alokasi sumber daya finansial yang bijaksana dan strategis, yang pada gilirannya membentuk pondasi bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan mereka. Setelah identifikasi tujuan organisasi dan kebutuhan sumber daya ditemukan, langkah berikutnya adalah merinci dan memperinci elemen-elemen ini dalam bentuk angka dan proyeksi. Hal ini melibatkan proses yang mendalam dan hati-hati di mana data-data historis, analisis tren pasar, dan proyeksi masa depan digunakan untuk memperkirakan besarnya kebutuhan finansial. Dalam hal ini, kolaborasi antara tim manajemen dan tim keuangan sangat penting. Tim manajemen membawa pemahaman mendalam tentang operasi harian dan strategi jangka panjang organisasi, sedangkan tim keuangan membawa keahlian dalam meramalkan dan mengelola anggaran.

Salah satu aspek penting dalam identifikasi kebutuhan sumber daya adalah pengelolaan risiko. Organisasi harus mempertimbangkan potensi risiko yang mungkin muncul selama pelaksanaan proyek atau pencapaian tujuan. Risiko ini bisa berasal dari fluktuasi pasar, perubahan regulasi, atau bahkan dari internal organisasi seperti masalah operasional atau manajemen. Pengelolaan risiko membutuhkan alokasi dana tambahan sebagai cadangan atau asuransi terhadap ketidakpastian yang mungkin muncul. Selain itu, penting untuk merinci tujuan-tujuan ini menurut berbagai parameter. Misalnya, jika tujuan adalah meningkatkan penjualan, maka perlu ditentukan berapa persen peningkatan yang diharapkan, di pasar mana peningkatan tersebut diinginkan, dan dalam jangka waktu berapa lama peningkatan ini diharapkan terjadi. Demikian pula, jika tujuan adalah mengurangi biaya operasional, identifikasi harus mencakup bidang-bidang spesifik di mana

penghematan diinginkan dan metode-metode yang akan digunakan untuk mencapainya (Hansen et al., 2009).

Penting juga untuk mempertimbangkan fleksibilitas dalam identifikasi tujuan dan kebutuhan sumber daya. Dunia bisnis sering kali berada dalam keadaan dinamis, di mana perubahan mendadak dalam kondisi pasar atau faktor eksternal lainnya dapat mempengaruhi tujuan dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, identifikasi ini harus memasukkan rencana kontingensi dan skenario alternatif yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan tujuan dan sumber daya sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan efektif dan efisien, identifikasi tujuan yang baik dan pemahaman yang akurat tentang kebutuhan sumber daya sangat penting. Ini bukan hanya merupakan pengantar bagi proses perencanaan budget, tetapi juga landasan bagi strategi-strategi organisasi dalam mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang. Dengan identifikasi tujuan yang jelas, perencanaan budget dapat dilakukan dengan lebih terarah dan akurat, memastikan bahwa setiap rupiah yang diinvestasikan memiliki dampak maksimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

### **10.2.2 Perencanaan Pendapatan Organisasi**

Perencanaan pendapatan organisasi adalah bagian integral dari proses perencanaan budget. Pendapatan adalah sumber daya vital yang memungkinkan organisasi untuk menjalankan operasinya, mengimplementasikan proyek-proyek strategis, serta mencapai tujuan dan misinya. Oleh karena itu, merencanakan pendapatan dengan cermat adalah langkah penting dalam memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah kunci dalam perencanaan pendapatan:

- 1) Analisis historis pendapatan: Organisasi harus memulai dengan menganalisis data historis pendapatan mereka. Ini termasuk melihat tren pendapatan dari tahun ke tahun, mengidentifikasi musim penjualan atau fluktuasi, serta memahami faktor-faktor apa yang mempengaruhi variasi pendapatan.

- 2) Evaluasi sumber pendapatan: Organisasi harus mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai sumber pendapatan mereka. Pendapatan bisa berasal dari penjualan produk atau layanan, investasi, dana hibah, atau bentuk pendapatan lainnya. Mengidentifikasi diversifikasi sumber pendapatan ini penting untuk mengurangi risiko tergantung pada satu sumber pendapatan tunggal.
- 3) Penetapan target pendapatan: Berdasarkan analisis historis dan evaluasi sumber pendapatan, organisasi harus menetapkan target pendapatan yang realistis dan dapat dicapai. Ini harus mencakup target pendapatan total serta target pendapatan dari setiap sumber secara terpisah.
- 4) Strategi pemasaran dan penjualan: Organisasi perlu merencanakan strategi pemasaran dan penjualan yang efektif untuk mencapai target pendapatan mereka. Ini bisa melibatkan perencanaan kampanye pemasaran, strategi penetapan harga, ekspansi pasar, dan layanan pelanggan yang unggul.
- 5) Evaluasi dan peningkatan: Setelah target pendapatan ditetapkan, organisasi harus secara teratur mengevaluasi kemajuan mereka. Jika pencapaian pendapatan tidak sesuai dengan target, organisasi harus menganalisis penyebabnya. Mungkin perlu penyesuaian strategi pemasaran, peningkatan kualitas produk atau layanan, atau ekspansi ke pasar baru.

Dengan melakukan perencanaan pendapatan yang komprehensif dan mempertimbangkan berbagai aspek yang mempengaruhinya, organisasi dapat meningkatkan keberhasilan operasional dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Pendapatan yang direncanakan dengan cermat membantu organisasi mengelola keuangan mereka dengan bijaksana, mendukung inisiatif strategis, dan memastikan kelangsungan jangka Panjang (Khaerah & Nur, 2022).

### **10.2.3 Penetapan Anggaran Belanja**

Penetapan anggaran belanja merupakan tahap kritis dalam proses perencanaan budget organisasi. Saat merumuskan anggaran belanja, organisasi harus mempertimbangkan dengan hati-hati setiap aspek operasional, investasi, dan

pengeluaran. Langkah-langkah berikut memandu proses penetapan anggaran belanja dengan pendekatan yang bijaksana dan strategis.

Pertama-tama, organisasi harus memetakan semua kebutuhan operasionalnya. Ini termasuk biaya gaji karyawan, biaya bahan baku, biaya distribusi, biaya pemasaran, biaya sewa, dan biaya utilitas. Identifikasi setiap komponen ini dalam rincian yang mendalam, mempertimbangkan kenaikan harga yang mungkin terjadi selama periode anggaran.

Selanjutnya, organisasi harus mempertimbangkan investasi jangka panjang. Ini termasuk investasi dalam teknologi baru, riset dan pengembangan produk, pelatihan karyawan, dan pengembangan infrastruktur. Penentuan alokasi dana untuk investasi ini harus didasarkan pada prioritas strategis organisasi dan dampak jangka panjang yang diharapkan dari investasi tersebut.

Penting juga untuk memperhitungkan dana cadangan atau kontingensi dalam anggaran belanja. Cadangan ini diperlukan untuk menanggapi keadaan darurat yang tidak terduga atau peluang bisnis yang mendadak. Kehadiran dana cadangan memberikan fleksibilitas kepada organisasi dan memastikan bahwa mereka dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar atau kebutuhan mendesak (Pimpong & Laryea, 2016).

Selain itu, organisasi harus menghitung dengan cermat biaya-biaya yang tidak terduga. Meskipun sudah ada perencanaan yang matang, selalu ada kemungkinan adanya biaya tambahan yang tidak terduga. Mempersiapkan anggaran dengan margin keselamatan dapat membantu organisasi mengatasi situasi tak terduga tanpa mengorbankan proyek-proyek penting atau operasional inti.

Pentingnya komunikasi dan koordinasi dalam penetapan anggaran belanja juga tidak boleh diabaikan. Departemen yang berbeda harus berkomunikasi dengan baik untuk memastikan bahwa setiap bagian organisasi mendapatkan alokasi dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka. Komunikasi yang terbuka dan

transparan memungkinkan pemangku kepentingan di semua tingkatan organisasi memahami dan mendukung alokasi dana yang telah ditetapkan (Okpala, 2012).

Terakhir, penggunaan teknologi dan perangkat lunak manajemen keuangan yang canggih juga dapat membantu dalam proses penetapan anggaran belanja. Perangkat lunak ini memungkinkan organisasi membuat proyeksi anggaran yang lebih akurat, melacak pengeluaran secara real-time, dan menyusun laporan keuangan yang mendalam. Dengan data yang akurat dan real-time, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih tepat waktu dan efisien.

Dengan merencanakan anggaran belanja secara cermat, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya mereka dengan efektif, mengurangi pemborosan, dan memastikan bahwa setiap dolar yang diinvestasikan memiliki dampak maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penetapan anggaran belanja yang bijaksana adalah kunci untuk mencapai keberlanjutan finansial dan keberhasilan jangka panjang.

#### **10.2.4 Pengawasan dan Evaluasi Budget**

Pengawasan dan evaluasi budget adalah tahap penting dalam siklus perencanaan keuangan organisasi. Pengawasan budget melibatkan pemantauan secara rutin terhadap implementasi anggaran dan pengeluaran, sementara evaluasi budget melibatkan penilaian menyeluruh terhadap pencapaian tujuan dan efektivitas penggunaan sumber daya finansial. Berikut adalah strategi dan praktik terbaik dalam pengawasan dan evaluasi budget:

Pertama, pengawasan budget melibatkan pemantauan pengeluaran harian, mingguan, dan bulanan. Manajer dan departemen yang bertanggung jawab harus menyusun laporan secara teratur yang membandingkan pengeluaran aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, teknologi dapat menjadi alat yang sangat berguna. Perangkat lunak manajemen keuangan dapat memberikan

pembaruan real-time dan memungkinkan manajemen untuk memantau anggaran kapan saja dan di mana saja.

Ketika terdapat penyimpangan antara pengeluaran aktual dan anggaran yang direncanakan, langkah-langkah korektif harus diambil segera. Ini mungkin melibatkan penghematan di bidang-bidang tertentu, restrukturisasi alokasi anggaran, atau penyesuaian proyek-proyek yang membutuhkan dana tambahan. Pengawasan yang ketat memastikan bahwa organisasi tetap berada pada jalur keuangan yang seharusnya.

Evaluasi budget harus mencakup penilaian terhadap pencapaian tujuan organisasi. Setiap tujuan yang ditetapkan dalam anggaran harus dievaluasi untuk menilai apakah target telah dicapai. Evaluasi ini harus melibatkan analisis menyeluruh terhadap kinerja dan dampak yang dihasilkan oleh pengeluaran. Jika tujuan-tujuan yang ditetapkan telah tercapai, evaluasi ini dapat memberikan wawasan berharga tentang strategi yang berhasil. Sebaliknya, jika terdapat ketidaksesuaian antara hasil aktual dan target yang ditetapkan, evaluasi ini dapat membantu mengidentifikasi penyebabnya.

Evaluasi budget juga harus mencakup penilaian terhadap efektivitas penggunaan sumber daya finansial. Organisasi harus mempertimbangkan apakah pengeluaran telah memberikan nilai yang diharapkan. Evaluasi ini memerlukan perbandingan antara pengeluaran dan hasil yang dihasilkan. Apakah proyek-proyek yang dibiayai oleh anggaran menghasilkan keuntungan atau manfaat yang diinginkan? Apakah pengeluaran operasional mendukung peningkatan produktivitas dan kualitas? Jawaban-jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini memberikan gambaran tentang efisiensi dan efektivitas pengeluaran organisasi (Nugroho & Rohman, 2016).

Selain itu, evaluasi budget harus melibatkan analisis varian. Varian adalah perbedaan antara angka-angka aktual dan perkiraan dalam anggaran. Analisis varian membantu organisasi memahami di mana dan mengapa penyimpangan terjadi. Apakah penyimpangan disebabkan oleh faktor internal atau eksternal?



Apakah ada faktor-faktor tak terduga yang mempengaruhi anggaran? Analisis varian memberikan wawasan mendalam tentang dinamika pengeluaran organisasi dan memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih baik di masa depan.

Penting juga untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam evaluasi budget. Departemen yang terlibat dan tim manajemen harus terlibat dalam proses evaluasi. Pertemuan-pertemuan rutin dan diskusi terbuka memungkinkan pemangku kepentingan memberikan masukan berharga dan memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara menyeluruh.

Dengan melakukan pengawasan yang cermat dan evaluasi yang mendalam terhadap budget, organisasi dapat mengidentifikasi keberhasilan dan kegagalan, memahami kinerja finansial mereka, dan membuat perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan pencapaian tujuan. Pengawasan dan evaluasi budget yang baik adalah kunci untuk pertumbuhan berkelanjutan, pengelolaan risiko yang efektif, dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

#### **10.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Budget**

Perencanaan budget sebuah organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga oleh faktor eksternal yang kompleks. Memahami faktor-faktor ini dengan baik adalah kunci untuk merancang anggaran yang realistis dan responsif terhadap lingkungan bisnis yang terus berubah. Berikut adalah beberapa faktor penting yang mempengaruhi perencanaan budget:

- 1) Ekonomi makro dan mikro: Kondisi ekonomi baik secara global maupun di tingkat lokal memiliki dampak besar pada perencanaan budget. Fluktuasi ekonomi makro, seperti pertumbuhan GDP, inflasi, dan tingkat suku bunga, dapat mempengaruhi daya beli konsumen dan biaya operasional. Sementara itu, faktor-faktor ekonomi mikro seperti persaingan pasar dan permintaan konsumen juga memainkan peran penting dalam merencanakan penjualan dan pendapatan.

- 2) Perubahan regulasi dan kebijakan: Perubahan dalam regulasi perpajakan, kebijakan perdagangan, atau peraturan lingkungan bisa memiliki dampak besar pada anggaran. Organisasi harus memperhitungkan perubahan ini dan merencanakan anggaran dengan mempertimbangkan kepatuhan terhadap regulasi yang berkaitan.
- 3) Teknologi dan inovasi: Kemajuan teknologi dapat memungkinkan efisiensi operasional, tetapi juga dapat memerlukan investasi besar dalam sistem baru atau pelatihan karyawan. Perencanaan budget harus mempertimbangkan investasi dalam teknologi yang mendukung pertumbuhan jangka panjang dan daya saing organisasi.
- 4) Tren pasar dan perilaku konsumen: Perubahan dalam tren pasar dan preferensi konsumen mempengaruhi permintaan produk atau layanan. Organisasi harus merencanakan anggaran mereka dengan mempertimbangkan bagaimana faktor-faktor ini mungkin memengaruhi penjualan dan strategi pemasaran mereka.
- 5) Fluktuasi harga bahan baku: Jika organisasi bergantung pada bahan baku tertentu, fluktuasi harga bahan baku bisa memiliki dampak signifikan pada biaya produksi. Perencanaan budget harus mencakup proyeksi harga bahan baku dan strategi mitigasi risiko terhadap fluktuasi harga.
- 6) Persaingan industri: Persaingan dalam industri juga memainkan peran penting dalam perencanaan budget. Strategi penetapan harga, promosi, dan pengembangan produk sering kali harus disesuaikan dengan tindakan pesaing. Oleh karena itu, analisis persaingan harus menjadi bagian integral dari perencanaan anggaran.
- 7) Risiko dan ketidakpastian: Organisasi harus merencanakan budget dengan mempertimbangkan risiko dan ketidakpastian, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal. Pengelolaan risiko, termasuk alokasi dana cadangan dan identifikasi potensi risiko, harus menjadi bagian dari perencanaan budget.

Dengan memahami faktor-faktor ini dan merencanakan anggaran dengan mempertimbangkannya, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih bijaksana, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan menghadapi tantangan serta

peluang di lingkungan bisnis yang dinamis. Perencanaan budget yang baik memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor ini serta kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal (Hansen et al., 2009).

### **10.3 Manajemen Budget dalam Organisasi**

#### **10.3.1 Pengelolaan Sumber Daya Keuangan**

Pengelolaan sumber daya keuangan adalah inti dari manajemen budget dalam setiap organisasi. Untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan, organisasi harus merancang rencana pengelolaan keuangan yang cermat dan terperinci. Pertama-tama, penetapan tujuan keuangan yang jelas dan terukur adalah langkah awal yang sangat penting. Tujuan-tujuan ini harus sejalan dengan visi organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Evaluasi menyeluruh tentang sumber-sumber pendapatan, termasuk penjualan, investasi, dan dana hibah, adalah langkah penting berikutnya. Dari analisis ini, organisasi dapat menyusun anggaran yang realistis dan memadai, mencakup semua aspek operasional dan investasi yang diperlukan.

Namun, manajemen budget tidak berhenti hanya pada penyusunan anggaran. Pengawasan yang cermat dan rutin terhadap anggaran aktual adalah penting. Melalui pemantauan yang teliti, organisasi dapat mengidentifikasi penyimpangan antara pengeluaran aktual dan anggaran yang telah ditetapkan, memungkinkan pengambilan tindakan korektif yang cepat. Evaluasi kinerja berdasarkan anggaran juga merupakan tahap kritis dalam manajemen budget. Evaluasi ini membantu organisasi mengidentifikasi penyebab ketidaksesuaian antara hasil aktual dan anggaran yang telah ditetapkan, memungkinkan perubahan dan penyesuaian strategi keuangan.

Penting juga untuk memperhitungkan aspek manajemen risiko keuangan. Organisasi harus mengidentifikasi dan mengelola potensi risiko, menciptakan strategi yang mencakup alokasi dana cadangan dan instrumen keuangan yang tepat.

Komunikasi transparan mengenai anggaran dan pencapaian keuangan dengan anggota tim dan pemangku kepentingan juga adalah kunci. Dengan memastikan bahwa karyawan yang bertanggung jawab memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, organisasi dapat memastikan bahwa proses manajemen budget berjalan dengan efisien dan efektif. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat mengelola sumber daya keuangannya dengan bijaksana, meningkatkan keberlanjutan keuangan, dan mencapai tujuan-tujuan strategis mereka dengan sukses. Manajemen budget yang bijaksana dan terencana dengan baik adalah landasan untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang organisasi (Datar et al., 2018).

Dalam konteks yang terus berubah dan dinamis, pengelolaan sumber daya keuangan bukan hanya sekadar mengejar angka dan pencapaian, tetapi juga melibatkan sikap responsif dan kreatif terhadap tantangan serta peluang yang muncul. Oleh karena itu, manajemen budget haruslah sebuah proses yang fleksibel. Penetapan prioritas yang bijaksana dan penyesuaian strategis adalah kunci untuk memastikan keberhasilan finansial dalam jangka panjang.

Selain dari aspek internal, manajemen budget juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal yang berpotensi mempengaruhi keuangan organisasi. Perubahan dalam regulasi perpajakan, fluktuasi pasar keuangan, dan perubahan kebijakan ekonomi nasional dan global adalah contoh-contoh faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan dalam merancang dan mengelola budget. Menyusun strategi yang dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan-perubahan ini adalah esensial dalam mengelola sumber daya keuangan dengan bijak.

### **10.3.2 Pengalokasian Dana Sesuai Prioritas Organisasi**

Pengalokasian dana dengan bijaksana dan sesuai dengan prioritas organisasi adalah fondasi penting dalam manajemen budget yang sukses. Organisasi harus memulai dengan mengidentifikasi secara jelas tujuan-tujuan strategis mereka.

Dengan tujuan ini sebagai panduan, langkah berikutnya melibatkan penyusunan rencana taktis yang merinci langkah-langkah konkret untuk mencapai visi tersebut. Pengalokasian dana haruslah didasarkan pada evaluasi menyeluruh tentang setiap proyek atau inisiatif. Inisiatif-inisiatif ini harus dinilai berdasarkan dampaknya terhadap prioritas strategis, dengan proyek-proyek yang memiliki potensi terbesar untuk mendukung tujuan-tujuan utama organisasi mendapatkan prioritas lebih tinggi dalam pengelolaan dana (Pimpong & Laryea, 2016).

Fleksibilitas dan responsivitas adalah kunci dalam pengalokasian dana yang efektif. Lingkungan bisnis yang terus berubah mengharuskan organisasi memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan. Oleh karena itu, pengelolaan budget harus dapat disesuaikan sesuai dengan kebutuhan yang berkembang. Dalam hal ini, diversifikasi investasi memainkan peran penting. Dengan mendiversifikasi investasi, organisasi dapat mengurangi risiko dan meningkatkan peluang untuk hasil yang menguntungkan.

Evaluasi kinerja secara berkala adalah praktek yang penting. Organisasi perlu membandingkan hasil aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika terdapat ketidaksesuaian antara hasil aktual dan tujuan yang diharapkan, penyesuaian dalam pengalokasian dana mungkin diperlukan untuk memperbaiki strategi. Partisipasi pemangku kepentingan juga memiliki nilai yang signifikan. Melibatkan para karyawan, pelanggan, dan investor dalam proses pengambilan keputusan tentang pengalokasian dana dapat memberikan perspektif yang berbeda dan wawasan berharga yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya.

Terakhir, transparansi dan akuntabilitas adalah prinsip-prinsip yang tidak boleh diabaikan. Organisasi harus menjaga transparansi dalam setiap tahap pengalokasian dana, memastikan bahwa keputusan dijelaskan dengan baik dan laporan berkala disusun dengan rapi. Akuntabilitas adalah kunci untuk mempertahankan kepercayaan dari pemangku kepentingan dan memastikan bahwa pengelolaan dana dilakukan dengan integritas dan profesionalisme. Dengan mengikuti prinsip-prinsip ini, organisasi dapat mengelola pengalokasian dana

mereka dengan bijaksana, memastikan bahwa setiap dolar diinvestasikan secara cerdas untuk mencapai tujuan-tujuan strategis dan memberikan nilai terbaik bagi semua pemangku kepentingan (Khaerah & Nur, 2022).

### **10.3.3 Pengawasan Perencanaan Budget**

Pengawasan perencanaan budget adalah tahap kritis dalam manajemen keuangan organisasi yang memastikan bahwa anggaran yang telah disusun tidak hanya berupa dokumen statis, tetapi juga menjadi alat yang dinamis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pengawasan bukanlah sekadar pengukuran sejauh mana anggaran telah diikuti, tetapi juga melibatkan pemantauan terus-menerus, evaluasi yang cermat, dan kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat. Pertama-tama, setelah anggaran disusun, sistem pengawasan harus dibangun. Ini melibatkan pembuatan indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/KPIs) yang dapat diukur, yang membantu dalam melacak progres terhadap tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Pengawasan budget juga melibatkan pemantauan pengeluaran dan pendapatan secara rutin. Proses ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi deviasi dari anggaran yang telah ditetapkan, memahami penyebabnya, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Selain itu, evaluasi berkala terhadap pengeluaran adalah kunci dalam mengidentifikasi efisiensi operasional dan peluang penghematan. Apakah biaya-biaya tersebut menghasilkan nilai yang sesuai dengan investasi yang telah dilakukan harus selalu ditinjau.

Selain pemantauan rutin, pengawasan perencanaan budget juga memerlukan kemampuan untuk merespons terhadap perubahan pasar, regulasi, atau faktor-faktor eksternal lainnya. Jika terjadi perubahan signifikan dalam lingkungan bisnis, pengelolaan harus mampu menyesuaikan anggaran dengan cepat dan efisien. Ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi prioritas baru, mengalokasikan ulang sumber daya, dan membuat keputusan taktis yang cerdas.

Penting untuk memahami bahwa pengawasan budget juga mencakup komunikasi yang efektif. Tim manajemen harus secara teratur berkomunikasi mengenai progres dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, laporan berkala harus disusun dengan cermat untuk memberikan gambaran yang jelas dan transparan tentang kinerja keuangan organisasi. Pemangku kepentingan internal dan eksternal harus diberikan wawasan yang akurat mengenai bagaimana dana digunakan dan bagaimana itu mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Datar et al., 2018).

Dalam mengawasi perencanaan budget, organisasi harus memiliki sikap responsif dan fleksibel. Keterbukaan terhadap perubahan dan kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap dinamika pasar adalah kunci dalam mengelola budget dengan efektif. Dengan sistem pengawasan yang cermat, organisasi dapat memastikan bahwa anggaran tidak hanya menjadi dokumen statis, tetapi alat yang hidup, memberikan panduan yang realistis dan adaptif untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

## **10.4 Pencapaian Tujuan Organisasi Melalui Budget**

### **10.4.1 Evaluasi Pencapaian Tujuan Organisasi**

Evaluasi pencapaian tujuan organisasi adalah langkah krusial dalam mengukur efektivitas budget dan memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan dengan bijaksana untuk mencapai hasil yang diinginkan. Evaluasi ini melibatkan proses analisis mendalam terhadap sejauh mana tujuan-tujuan strategis telah terpenuhi dan sejauh mana budget telah mendukung pencapaian tersebut.

Pertama-tama, evaluasi harus membandingkan hasil aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan budget. Angka-angka kinerja dan pencapaian harus dianalisis dengan cermat untuk melihat deviasi dari rencana awal. Dalam analisis ini, varians yang signifikan antara anggaran dan hasil aktual harus diselidiki lebih lanjut untuk memahami penyebabnya. Faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan harus diidentifikasi dan dianalisis.

Selain evaluasi angka-angka, kualitas pencapaian tujuan juga harus dinilai. Apakah tujuan-tujuan tersebut tercapai dengan cara yang efisien dan efektif? Apakah strategi dan taktik yang digunakan telah memberikan nilai tambah bagi organisasi? Evaluasi ini juga melibatkan pertimbangan terhadap dampak jangka panjang dari pencapaian tersebut. Apakah keberhasilan ini membuka peluang baru untuk pertumbuhan? Apakah pencapaian ini meningkatkan citra organisasi di mata pelanggan dan pemangku kepentingan?

Penting juga untuk menilai dampak pencapaian tujuan terhadap keuangan organisasi secara keseluruhan. Apakah pencapaian ini memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pendapatan? Apakah itu menghasilkan penghematan biaya yang signifikan? Evaluasi ini membantu dalam memahami nilai finansial dari pencapaian tersebut.

Selanjutnya, evaluasi juga harus melibatkan umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan investor. Pendapat dan persepsi mereka tentang pencapaian tujuan organisasi memberikan wawasan yang berharga. Umpan balik ini juga dapat membantu dalam menilai dampak sosial dan reputasi organisasi yang mungkin sulit diukur dengan angka-angka finansial.

Evaluasi pencapaian tujuan organisasi juga memberikan kesempatan untuk memetakan langkah-langkah selanjutnya. Dalam mengevaluasi keberhasilan dan ketidakberhasilan, organisasi dapat mengidentifikasi pelajaran yang berharga yang dapat membimbing perencanaan budget di masa depan. Pengalaman dari pencapaian dan kegagalan sebelumnya adalah guru yang kuat untuk membuat keputusan yang lebih bijaksana dan strategis dalam menyusun budget mendatang (Hansen et al., 2009).

Dengan evaluasi yang cermat dan mendalam, organisasi dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kinerja mereka, memastikan bahwa tujuan-tujuan strategis tercapai, dan bahwa pengelolaan budget mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang organisasi. Evaluasi pencapaian tujuan merupakan pilar penting dalam siklus manajemen budget yang efektif dan



membantu organisasi bergerak maju menuju pencapaian visi dan misi mereka dengan keyakinan dan keberhasilan yang berkelanjutan.

#### **10.4.2 Analisis Kinerja Berdasarkan Anggaran**

##### 1) Perbandingan antara anggaran dan realisasi:

Analisis kinerja berdasarkan anggaran melibatkan perbandingan antara anggaran yang telah disusun dengan hasil realisasi. Data aktual harus dibandingkan dengan angka-angka yang telah dianggarkan untuk setiap departemen atau proyek. Perbedaan antara anggaran dan realisasi harus diidentifikasi, dan penyebab ketidaksesuaian harus diselidiki dengan cermat. Apakah proyek-proyek atau departemen tertentu menghabiskan lebih banyak anggaran dari yang direncanakan atau apakah mereka berhasil menghemat dana? Analisis ini membantu dalam mengevaluasi efisiensi penggunaan dana dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau peningkatan.

##### 2) Evaluasi varian dan penyebabnya:

Setelah perbedaan antara anggaran dan realisasi diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mengevaluasi varian dan mencari penyebabnya. Apakah varian tersebut disebabkan oleh fluktuasi pasar, keputusan manajemen, perubahan kebijakan, atau faktor-faktor eksternal lainnya? Dalam analisis ini, varian yang signifikan harus dianalisis secara mendalam. Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk memahami penyebab ketidaksesuaian, memetakan dampaknya, dan membuat keputusan yang informasional untuk perencanaan budget selanjutnya.

##### 3) Pengukuran kinerja departemen/proyek:

Analisis kinerja berdasarkan anggaran juga melibatkan pengukuran kinerja departemen atau proyek secara individual. Setiap departemen atau proyek harus dievaluasi berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran. Apakah departemen mencapai target penjualan mereka? Apakah proyek-proyek

inovatif menghasilkan hasil yang diharapkan? Pengukuran kinerja ini memungkinkan manajemen untuk menilai apakah setiap unit organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

#### 4) Analisis penggunaan sumber daya:

Selain dari evaluasi angka-angka, analisis kinerja berdasarkan anggaran juga melibatkan penilaian terhadap penggunaan sumber daya organisasi. Apakah sumber daya manusia, teknologi, dan waktu digunakan secara efisien? Apakah biaya overhead dapat dikurangi? Penilaian ini membantu dalam mengidentifikasi proses-proses yang memerlukan peningkatan efisiensi dan penghematan. Dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dengan anggaran yang sama.

#### 5) Pembuatan laporan kinerja:

Bagian integral dari analisis kinerja berdasarkan anggaran adalah pembuatan laporan kinerja yang komprehensif. Laporan ini harus mencakup perbandingan antara anggaran dan realisasi, faktor-faktor penyebab varian, evaluasi kinerja departemen/proyek, dan rekomendasi perbaikan. Laporan ini harus disajikan dengan cara yang mudah dipahami dan memuat informasi yang relevan bagi manajemen dan pemangku kepentingan lainnya. Laporan kinerja yang baik memberikan gambaran yang jelas tentang pencapaian tujuan organisasi dan membimbing keputusan-keputusan strategis di masa depan.

Melalui analisis kinerja berdasarkan anggaran ini, organisasi dapat memperoleh wawasan mendalam tentang efektivitas perencanaan dan alokasi dana. Penyelidikan yang cermat tentang varian antara anggaran dan realisasi membantu organisasi memahami bagaimana kebijakan-kebijakan dan taktik-taktik tertentu mempengaruhi pencapaian tujuan. Dengan menggunakan temuan dari analisis ini, organisasi dapat mengoptimalkan proses perencanaan budget mereka,

meningkatkan efisiensi, dan memastikan bahwa setiap dana yang diinvestasikan memberikan nilai terbaik bagi organisasi (Datar et al., 2018).

## **10.5 Tantangan dan Hambatan dalam Penyusunan dan Pelaksanaan Budget**

Penyusunan dan pelaksanaan budget dalam sebuah organisasi tidak selalu berjalan lancar. Ada berbagai tantangan dan hambatan yang dapat menghambat proses ini, dan pemahaman yang mendalam tentang masalah-masalah ini penting untuk mengatasi mereka dengan efektif.

### **10.5.1 Tantangan dalam Penyusunan Budget**

#### 1) Ketidakpastian ekonomi dan pasar

Perubahan ekonomi dan fluktuasi pasar dapat membuat sulit untuk meramalkan pendapatan dan biaya dengan akurat. Tantangan ini memerlukan organisasi untuk mengembangkan skenario-skenario yang berbeda untuk mengantisipasi variasi ekonomi dan mengambil tindakan pencegahan yang tepat.

#### 2) Penyusunan anggaran yang realistis

Seringkali, organisasi menghadapi kesulitan dalam menyusun anggaran yang realistis. Terlalu optimis atau pesimistis dalam proyeksi dapat menyebabkan kesalahan dalam alokasi sumber daya. Menyusun anggaran yang akurat memerlukan analisis mendalam dan pemahaman yang baik tentang kebutuhan dan potensi organisasi.

#### 3) Kurangnya data yang akurat

Ketidakterediaan atau ketidakakuratan data internal organisasi dapat menjadi hambatan serius dalam penyusunan budget. Tanpa data yang akurat, sulit untuk membuat proyeksi yang andal. Oleh karena itu, investasi dalam sistem pelaporan yang efisien dan akurat sangat penting.

### **10.5.2 Tantangan dalam Pelaksanaan Budget**

#### 1) Perubahan prioritas dan kondisi eksternal

Perubahan dalam prioritas organisasi atau perubahan eksternal seperti regulasi baru, persaingan yang lebih ketat, atau perubahan pasar dapat memaksa organisasi untuk mengubah anggaran mereka di tengah tahun. Fleksibilitas dan responsivitas adalah kunci dalam mengatasi tantangan ini.

#### 2) Kurangnya pengawasan dan pengendalian

Pelaksanaan budget yang efektif memerlukan pengawasan yang ketat. Kurangnya pengawasan dan pengendalian terhadap pengeluaran dapat menyebabkan deviasi dari anggaran yang telah ditetapkan. Pengelolaan yang efektif memerlukan pemantauan terus-menerus dan tindakan korektif yang cepat.

#### 3) Resistensi organisasi dan karyawan

Terkadang, ada resistensi internal terhadap perubahan yang diusulkan dalam anggaran. Karyawan atau departemen tertentu mungkin tidak setuju dengan alokasi dana yang telah ditetapkan. Manajemen harus dapat mengelola resistensi ini melalui komunikasi yang efektif dan menjelaskan alasan di balik keputusan budget.

#### 4) Tidak memadainya sumber daya manusia dan keterampilan

Pelaksanaan budget yang efektif memerlukan personel yang memahami konsep keuangan dan memiliki keterampilan untuk melaksanakannya dengan benar. Kurangnya sumber daya manusia yang memadai atau kekurangan keterampilan dalam tim keuangan dapat menghambat pelaksanaan yang efektif.

#### 5) Tidak stabilnya kondisi politik dan hukum

Ketidakstabilan politik dan perubahan hukum dapat memberikan ketidakpastian tambahan dalam pelaksanaan budget. Organisasi harus siap untuk

mengadaptasi anggaran mereka sesuai dengan perubahan-perubahan ini dan memastikan bahwa kepatuhan terhadap regulasi adalah prioritas.

Dalam menghadapi tantangan dan hambatan ini, organisasi harus mengembangkan strategi yang adaptif dan proaktif. Ini melibatkan penggunaan data yang akurat, komunikasi yang efektif, pelibatan karyawan, dan pengelolaan risiko yang cermat. Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini dengan bijaksana, organisasi dapat memastikan bahwa penyusunan dan pelaksanaan budget berjalan sesuai rencana dan mendukung pencapaian tujuan-tujuan strategis mereka.

## **10.6 Rangkuman**

Dalam dunia bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, manajemen budget membentuk pondasi vital untuk keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi budget membutuhkan pemahaman mendalam tentang tujuan organisasi, kemampuan analisis yang kuat, dan tanggung jawab yang ketat. Penyusunan anggaran yang akurat dan realistis, dilengkapi dengan pengelolaan sumber daya yang cerdas dan pengawasan yang cermat, menjadi kunci bagi keberhasilan finansial organisasi. Selain itu, fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan pasar dan internal organisasi juga merupakan faktor kritis dalam pengelolaan budget yang efektif. Melalui evaluasi berkala, pembelajaran dari pengalaman sebelumnya, dan investasi dalam sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi dapat mengatasi tantangan dan hambatan yang muncul dalam manajemen budget.

Dengan mengimplementasikan strategi-strategi yang telah diuraikan dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan secara efektif, organisasi dapat memperkuat ketahanan finansial mereka, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai tujuan-tujuan strategis dengan lebih tepat sasaran. Manajemen budget yang bijaksana bukan hanya tentang mengelola angka-angka; itu adalah tentang menciptakan landasan yang kokoh bagi pertumbuhan organisasi, memastikan keberlanjutan, dan memperkuat posisi di pasar yang kompetitif. Dengan pendekatan yang cerdas dan terfokus, organisasi dapat merajut cerita keberhasilan finansial

yang berkesinambungan dan mengukir jalannya menuju kesuksesan jangka panjang.

### 10.7 Contoh Soal

1. Apa dampak dari ketidaksesuaian antara alokasi budget dan strategi organisasi terhadap pencapaian tujuan strategis?

**Jawaban :** Ketidaksesuaian antara alokasi budget dan strategi organisasi dapat menyebabkan beberapa konsekuensi serius. Misalnya, jika anggaran dialokasikan tanpa memperhitungkan tujuan strategis, hal ini bisa mengakibatkan penyebaran sumber daya yang tidak seimbang. Sementara itu, jika strategi organisasi tidak dipertimbangkan secara serius dalam alokasi anggaran, sumber daya mungkin tidak digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan jangka panjang. Selain itu, kesenjangan antara anggaran dan strategi organisasi dapat menimbulkan ketidakpastian, kebingungan, serta frustrasi di antara karyawan, yang dapat menghambat kinerja keseluruhan organisasi. Dengan demikian, penting untuk memastikan bahwa alokasi anggaran secara efektif mendukung strategi organisasi guna mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.

2. Bagaimana perusahaan dapat meminimalkan potensi konflik atau ketidaksetujuan dalam proses pengalokasian anggaran yang berfokus pada perencanaan strategis?

**Jawaban :** Untuk meminimalkan potensi konflik atau ketidaksetujuan dalam proses pengalokasian anggaran yang berfokus pada perencanaan strategis, organisasi dapat mengambil langkah-langkah berikut:

- Keterlibatan Pihak Terkait: Melibatkan semua pemangku kepentingan dalam perencanaan strategis dan pengalokasian anggaran. Ini termasuk manajemen tingkat atas, departemen yang terlibat, dan tim eksekutif.
- Komunikasi yang Efektif: Pastikan komunikasi yang jelas dan efektif antara departemen dan pemangku kepentingan. Hal ini akan membantu

menghindari ketidaksetujuan karena ketidakpahaman atau kurangnya informasi.

- Kriteria Penilaian yang Transparan: Tetapkan kriteria yang jelas untuk mengalokasikan anggaran yang dapat dipahami oleh semua pihak terkait. Ini mencakup kriteria berdasarkan prioritas strategis dan kinerja sebelumnya.
- Tim Pengalokasian Anggaran: Bentuk tim khusus yang terdiri dari berbagai departemen atau unit untuk mengalokasikan anggaran. Pastikan keanggotaan tim mencerminkan kepentingan beragam dalam organisasi.
- Evaluasi Alternatif: Pertimbangkan berbagai alternatif alokasi anggaran dan dampaknya pada pencapaian tujuan strategis. Diskusikan setiap alternatif secara terbuka.
- Pemantauan dan Penyesuaian: Buat mekanisme pemantauan yang kuat untuk mengikuti perkembangan pelaksanaan anggaran dan rencana strategis. Jika diperlukan, lakukan penyesuaian untuk mengatasi masalah atau perubahan kondisi.
- Fokus pada Tujuan Bersama: Ingatkan semua pihak terkait bahwa tujuan utama adalah kesuksesan organisasi dan pencapaian strategi jangka panjang. Dorong kerja sama untuk mencapai hasil yang optimal.
- Penyelesaian Konflik: Jika konflik muncul, sediakan mekanisme penyelesaian konflik yang adil dan terstruktur, seperti mediasi atau arbitrase.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, organisasi dapat mengurangi potensi konflik atau ketidaksetujuan dalam proses pengalokasian anggaran yang berfokus pada perencanaan strategis, sambil memastikan bahwa anggaran mendukung tujuan strategis keseluruhan.

3. Bagaimana perusahaan menangani perbedaan antara apa yang dianggarkan pada awal tahun dan realisasi pada akhir tahun ?

**Jawaban :** Perusahaan umumnya menangani perbedaan antara anggaran awal tahun dan realisasi akhir tahun dengan langkah-langkah berikut:

- **Evaluasi Anggaran:** Perusahaan akan mengadakan evaluasi terhadap anggaran awal tahun untuk memahami perbedaan antara angka yang diharapkan dan hasil aktual. Hal ini melibatkan perbandingan pendapatan, biaya, dan hasil lainnya.
- **Analisis Perbedaan:** Tim keuangan perusahaan akan menganalisis perbedaan tersebut untuk mengidentifikasi penyebabnya. Perbedaan dapat disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, seperti perubahan pasar, biaya yang lebih tinggi dari yang diharapkan, atau kinerja yang lebih baik dari yang diperkirakan.
- **Penyesuaian Anggaran:** Berdasarkan analisis perbedaan, perusahaan mungkin perlu menyesuaikan anggaran awal tahun. Ini dapat berarti merevisi target keuangan, mengidentifikasi area di mana penghematan diperlukan, atau menambahkan sumber daya ke area yang berkinerja baik.
- **Komunikasi dengan Stakeholder:** Perusahaan juga perlu berkomunikasi dengan pemegang saham, investor, dan pihak terkait lainnya untuk menjelaskan perbedaan antara anggaran awal tahun dan realisasi akhir tahun. Transparansi dalam pelaporan ini penting.
- **Perencanaan untuk Masa Depan:** Perusahaan harus menggunakan wawasan dari perbedaan anggaran tersebut untuk perencanaan masa depan. Hal ini dapat mencakup strategi yang lebih baik, pemantauan yang lebih ketat, atau peningkatan proses perencanaan.

Selama tahun berjalan, perusahaan harus memantau dan mengevaluasi realisasi secara berkala dan bersedia untuk menyesuaikan anggaran sesuai kebutuhan. Proses ini membantu perusahaan dalam menjaga keseimbangan keuangan dan mencapai tujuan bisnisnya.

4. Bagaimana proses pengambilan keputusan untuk mengidentifikasi dan menyesuaikan anggaran dapat berjalan tanpa mengorbankan stabilitas keuangan organisasi ?



**Jawaban :** Proses pengambilan keputusan yang tepat dalam mengidentifikasi dan menyesuaikan anggaran melibatkan langkah-langkah seperti:

- **Evaluasi Kebutuhan:** Identifikasi kebutuhan utama organisasi secara cermat dan prioritaskan pengeluaran yang krusial untuk operasional dan pertumbuhan jangka panjang.
- **Analisis Pendapatan:** Tinjau sumber pendapatan organisasi dan perkiraan pendapatan masa depan dengan akurat. Perhatikan tren dan potensi fluktuasi.
- **Transparansi dan Komunikasi:** Libatkan berbagai pihak terkait dalam proses pengambilan keputusan. Transparansi dalam anggaran dan melibatkan para pemangku kepentingan dapat menghindari konflik di kemudian hari.
- **Penghematan Efisiensi:** Cari peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi pemborosan. Terapkan praktik pengelolaan biaya yang bijaksana.
- **Penyesuaian Fleksibel:** Buat anggaran dengan elemen-elemen yang dapat disesuaikan sesuai dengan perubahan kebutuhan atau kondisi pasar. Pertimbangkan skenario alternatif untuk merespons perubahan yang tak terduga.
- **Pemantauan Terus-Menerus:** Lakukan pemantauan terus-menerus terhadap realisasi anggaran. Identifikasi deviasi dari rencana dan reaksi cepat terhadap perubahan yang mempengaruhi keuangan organisasi.

Dengan pendekatan yang bijaksana dan proaktif terhadap manajemen anggaran, organisasi dapat mengidentifikasi dan menyesuaikan anggaran tanpa mengorbankan stabilitas keuangan. Ini melibatkan keseimbangan antara kebijaksanaan dalam pengeluaran dan fleksibilitas untuk menanggapi perubahan yang mungkin terjadi di masa depan.

5. Bagaimana organisasi memastikan bahwa anggaran yang telah dialokasikan digunakan seefektif mungkin dalam mencapai tujuan, dan apa tindakan yang diambil jika ada pemborosan atau penyimpangan?

**Jawaban :** Organisasi dapat memastikan bahwa anggaran yang telah dialokasikan digunakan seefektif mungkin dalam mencapai tujuan dengan mengikuti langkah-langkah berikut:

**1) Pemantauan Berkala:**

- **Membuat Jadwal Pemantauan:** Tentukan jadwal yang rutin untuk memantau pengeluaran dan pencapaian kinerja sesuai dengan anggaran.
- **Identifikasi KPI:** Tentukan Key Performance Indicators (KPI) yang relevan untuk mengukur pencapaian tujuan. KPI harus terkait dengan strategi dan tujuan organisasi.

**2) Analisis Varians:**

- **Bandungkan Realisasi dengan Anggaran:** Bandungkan pengeluaran aktual dan pencapaian kinerja dengan anggaran yang telah ditetapkan. Identifikasi perbedaan atau penyimpangan.
- **Analisis Penyebab:** Selidiki penyebab penyimpangan, baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal.

**3) Revisi Anggaran:**

- **Jika diperlukan, revisi anggaran dengan memindahkan sumber daya ke area yang lebih penting atau efektif dalam mencapai tujuan.**
- **Tetapkan Anggaran Fleksibel:** Anggaran sebaiknya dibuat dengan fleksibilitas untuk mengakomodasi perubahan yang mungkin terjadi selama tahun.

**4) Tanggung Jawab dan Akuntabilitas:**

- **Pastikan bahwa departemen atau unit yang bertanggung jawab atas alokasi anggaran memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan.**
- **Berikan insentif atau sanksi yang sesuai sebagai bentuk akuntabilitas.**

**5) Pelaporan dan Komunikasi:**

- **Rapat Berkala:** Adakan rapat berkala untuk membahas kemajuan dan pencapaian kinerja. Ini memungkinkan pemangku kepentingan untuk berdiskusi tentang masalah dan perubahan yang mungkin diperlukan.

- Komunikasikan Hasil: Komunikasikan hasil pemantauan dan tindakan yang diambil kepada seluruh organisasi untuk menjaga transparansi.

6) Pembelajaran dari Kesalahan:

- Jika terjadi pemborosan atau penyimpangan, penting untuk mengambil tindakan korektif dan memastikan organisasi belajar dari kesalahan tersebut. Ini dapat melibatkan evaluasi proses, perbaikan prosedur, atau pelatihan karyawan.

7) Sistem Pengendalian Internal:

- Pastikan organisasi memiliki sistem pengendalian internal yang efektif untuk menghindari kesalahan dan penyalahgunaan dana.

Jika terdapat pemborosan atau penyimpangan yang signifikan, organisasi dapat mengambil tindakan lebih lanjut seperti penyelidikan internal, sanksi, atau perubahan manajemen. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa anggaran digunakan seefektif mungkin dalam mencapai tujuan organisasi, sambil menjaga integritas keuangan dan akuntabilitas.

6. Apakah dampak jika dalam suatu perusahaan melakukan perubahan prioritas atau strategi organisasi terhadap pengalokasian anggaran dan pengukuran pencapaian kinerja perusahaan?

**Jawaban :** Perubahan prioritas atau strategi organisasi dalam suatu perusahaan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap pengalokasian anggaran dan pengukuran pencapaian kinerja perusahaan. Beberapa dampak yang mungkin terjadi antara lain:

- Pengalokasian Anggaran: Perubahan prioritas dapat mengakibatkan pergeseran anggaran dari satu area ke area lain yang dianggap lebih penting. Misalnya, jika perusahaan beralih fokus dari pengembangan produk ke pelayanan pelanggan, maka anggaran mungkin akan dialokasikan ulang untuk mendukung perubahan tersebut.

- Peningkatan Efisiensi: Perubahan strategi dapat mendorong perusahaan untuk mencari cara baru untuk mengalokasikan sumber daya. Ini bisa menghasilkan peningkatan efisiensi dalam penggunaan anggaran.
- Pengukuran Kinerja: Pengukuran kinerja perusahaan perlu disesuaikan dengan perubahan strategi. KPI (Key Performance Indicators) yang digunakan sebelumnya mungkin tidak lagi relevan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperbarui metrik kinerja dan pengukuran pencapaian sesuai dengan tujuan baru.
- Perubahan Budaya Organisasi: Perubahan strategi juga dapat mempengaruhi budaya organisasi. Perusahaan mungkin perlu mengubah budaya internal untuk mendukung perubahan tersebut, seperti nilai-nilai perusahaan dan cara kerja karyawan.
- Respon Karyawan: Karyawan mungkin perlu beradaptasi dengan perubahan prioritas dan strategi. Ini bisa memengaruhi motivasi, retensi, dan keterlibatan karyawan.

Penting untuk merencanakan perubahan strategi dengan cermat dan berkomunikasi secara efektif kepada semua pemangku kepentingan dalam organisasi agar dampak-dampak ini dapat dikelola dengan baik.

7. Berikut data untuk menyusun operating budget bulan **Juni & Juli 2021** pada PT.XYZ :

- Selama Mei 2021 dapat menjual 50.000 unit Produk dan diharapkan akan selalu meningkat 35% pada bulan berikutnya, dengan harga jual Rp 5.000 per unit.
- Persediaan produk jadi per 31 Mei 2021 adalah 12.000 unit. Diharapkan persediaan akhir produk jadi sebesar 15% dari unit penjualan bulan yang lalu.
- Untuk memproduksi per unit produk dibutuhkan 0,25 liter Bahan A seharga Rp 2.000/liter dan 0,10 liter Bahan B seharga Rp 5.000/liter.

- Persediaan bahan per 31 Mei 2012 adalah 6.000 unit Bahan A dan 1.000 unit Bahan B. Diharapkan persediaan akhir bahan sebesar pemakaian untuk memproduksi 25% unit penjualan bulan bersangkutan.

**Diminta :** susunlah operating budget untuk bulan **Juni & Juli 2021** sebagai berikut :

- a) Sales budget
- b) Units production budget
- c) Units direct material usage budget
- d) Direct material purchases budget

**JAWABAN:**

- a) Sales Budget

\* Unit Penjualan meningkat 35% pada bulan berikutnya :

- Unit Penjualan Juni =  $135\% \times 50.000 \text{ unit} = 67.500 \text{ unit}$
- Unit Penjualan Juli =  $135\% \times 67.500 \text{ unit} = 91.125 \text{ unit}$

PT XYZ		
ANGGARAN PENJUALAN - BULAN JUNI & JULI 2021		
	JUNI	JULI
Unit Penjualan*	67.500 unit	91.125 unit
Harga Per Unit	Rp5.000	Rp5.000
Total Penjualan	Rp337.500.000	Rp 455.625.00

b) Units Production Budget

\*Unit Persediaan Akhir Produk jadi :

- Unit Persediaan 30 Juni =  $15\% \times 50.000 \text{ unit} = 7.500 \text{ unit}$
- Unit Persediaan 31 Juli =  $15\% \times 67.500 \text{ unit} = 10.125 \text{ unit}$

PT XYZ		
ANGGARAN PRODUKSI - BULAN JUNI & JULI 2021		
	JUNI	JULI
Unit Penjualan	67.500 unit	91.125 unit
Unit Persediaan Akhir yang diharapkan*	7.500 unit	10.125 unit
Total Unit yang dibutuhkan	75.000 unit	101.250 unit
Unit Persediaan Awal	(12.000) unit	(7.500) unit
Unit yang Diproduksi	63.000 unit	93.750 unit

c) Units Direct Material Usage Budget

PT XYZ		
ANGGARAN PEMAKAIAN BAHAN - BULAN JUNI & JULI 2021		
	JUNI	JULI
BAHAN A		
Unit Produksi	63.000 unit	93.750 unit

Pemakaian Per Unit	0,25 liter	0,25 liter
Pemakaian BAHAN A unit Produksi	15.750 liter	23.437,5 liter
BAHAN B		
Unit Produksi	63.000 unit	93.750 unit
Pemakaian Per Unit	0,10 liter	0,10 liter
Pemakaian BAHAN B unit Produksi	6.300 liter	9.375 liter

d) Direct Material Purchases Budget

PT XYZ		
ANGGARAN PEMBELIAN BAHAN - BULAN JUNI & JULI 2021		
	JUNI	JULI
BAHAN A		
Total Pemakaian BAHAN A untuk diproduksi	15.750 liter	23.437,5 liter
Unit Persediaan Akhir yang Diharapkan*	2.531,25 liter	3.417,19 liter
Total Unit yang Dibutuhkan	18.281,25 liter	26.854,69 liter
Unit Persediaan Awal	(6.000) liter	(2.531,25) liter

Unit yang Dibeli	12.281,25 liter	24.323,44 liter
Harga Pokok Per Liter	Rp2.000	Rp2.000
Harga Pokok Pembelian BAHAN A	Rp24.562.500	Rp48.646.880
BAHAN B		
Total Pemakaian BAHAN A untuk diproduksi	6.300 liter	9.375 liter
Unit Persediaan Akhir yang Diharapkan*	1.012,5 liter	1.366,87 liter
Total Unit yang Dibutuhkan	7.312,5 liter	10.741,87 liter
Unit Persediaan Awal	(1.000) liter	(1.000) liter
Unit yang Dibeli	6.312,5 liter	9.741,87 liter
Harga Pokok Per Liter	Rp5.000	Rp5.000
Harga Pokok Pembelian BAHAN A	Rp31.562.500	Rp48.709.350
Total Biaya Pembelian Bahan	Rp56.125.000	Rp97.356.230

\*Unit Persediaan Akhir Barang :

- Bahan A :
  - Unit Persediaan 30 Juni =  $0,25 \text{ liter} \times 15\% \times 67.500 \text{ unit} = 2.531,25$  liter
  - Unit Persediaan 31 Juli =  $0,25 \text{ liter} \times 15\% \times 91.125 \text{ unit} = 3.417,19$  liter
- Bahan B :
  - Unit Persediaan 30 Juni =  $0,10 \text{ liter} \times 15\% \times 67.500 \text{ unit} = 1.012,5$  liter
  - Unit Persediaan 31 Juli =  $0,10 \text{ liter} \times 15\% \times 91.125 \text{ unit} = 1.366,87$  liter





## **BAB 11**

### ***CAPITAL BUDGETING (PENGANGGARAN MODAL)***

#### **11.1 Pengertian *Capital Budgeting* (Penganggaran Modal)**

Penganggaran Modal, juga dikenal sebagai *Capital Budgeting* adalah suatu proses perencanaan dan alokasi dana untuk tujuan investasi jangka panjang, seperti perolehan peralatan baru untuk mengenalkan produk inovatif atau modernisasi fasilitas pabrik. Konsep ini mengacu pada tindakan pengalokasian sumber daya saat ini dengan harapan untuk memperoleh keuntungan di masa depan. Investasi ini melibatkan jumlah dana yang signifikan, periode waktu yang panjang, dan tidak terlepas dari risiko.

Proses Penganggaran Modal melibatkan evaluasi serta seleksi investasi jangka panjang yang sejalan dengan tujuan perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Secara sederhana, ini dapat diartikan sebagai proses perencanaan penggunaan dana dengan tujuan untuk meraih manfaat di masa depan. Ini terkait dengan penilaian rencana investasi yang diajukan, dengan tujuan mencapai sasaran tertentu dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, dimana rencana tersebut memiliki titik awal dan akhir yang jelas dalam pelaksanaannya. Seringkali, istilah "penganggaran modal" keliru diinterpretasikan sebagai semata-mata perhitungan laba. Namun, sangat penting untuk memahami bahwa penganggaran modal (*Capital Budgeting*) jauh lebih luas daripada sekadar menghitung laba. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang konsep ini sangat diperlukan agar penafsiran tidak hanya berkutat pada pencapaian keuntungan semata. Sebaliknya, penganggaran modal melibatkan pengambilan keputusan investasi yang memiliki potensi dampak positif, baik dalam jangka panjang maupun pendek bagi perusahaan.

Penganggaran Modal adalah prinsip investasi yang melibatkan komitmen sumber daya saat ini dengan harapan mendapatkan keuntungan di masa depan. Konsep ini disebut sebagai prinsip investasi karena melibatkan alokasi dana yang

signifikan dengan jangka waktu yang panjang, di samping pemahaman akan adanya risiko. Biasanya, perusahaan mengidentifikasi berbagai alternatif investasi jangka panjang, seperti akuisisi aset tetap seperti tanah, mesin, dan peralatan. Aset-aset ini memiliki potensi untuk menjadi sumber pendapatan yang menguntungkan dan mencerminkan nilai perusahaan. Proses penganggaran modal dan pengambilan keputusan keuangan diterapkan secara terpisah. Setelah investasi disetujui, manajer keuangan akan memilih metode pendanaan yang paling optimal.

## **11.2 Tahap-Tahap *Capital Budgeting* (Penganggaran Modal)**

Terdapat beberapa tahapan pada *capital budgeting* (penganggaran modal) yaitu:

1. Identifikasi Proyek: Tahap pertama adalah mengidentifikasi proyek-proyek yang mungkin untuk diinvestasikan. Ini melibatkan penentuan proyek-proyek potensial yang akan dinilai untuk keputusan investasi.
2. Memperoleh Informasi: Setelah proyek-proyek potensial diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan semua informasi yang diperlukan tentang proyek-proyek tersebut, termasuk perkiraan biaya, pendapatan, risiko, dan faktor-faktor lainnya.
3. Membuat Prediksi: Dalam tahap ini, analisis dilakukan untuk membuat prediksi tentang kinerja finansial proyek-proyek tersebut. Ini termasuk menghitung aliran kas masa depan dan memproyeksikan laba bersih.
4. Membuat Keputusan dengan Memilih di Antara Alternatif: Setelah analisis selesai, keputusan harus dibuat tentang proyek mana yang akan diinvestasikan. Ini melibatkan membandingkan proyek-proyek alternatif dan memilih yang terbaik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
5. Menerapkan Keputusan, Evaluasi Kinerja, dan Pembelajaran: Tahap terakhir adalah menerapkan keputusan yang telah diambil, mengawasi kinerja proyek, dan melakukan evaluasi berkala. Jika proyek tidak sesuai dengan harapan, tindakan perbaikan mungkin diperlukan, dan pelajaran dari pengalaman ini dapat digunakan untuk pengambilan keputusan masa depan.

### **11.3 Proses *Capital Budgeting* (Penganggaran Modal)**

Proses *Capital Budgeting* adalah langkah-langkah yang ditempuh oleh sebuah perusahaan atau organisasi dalam mengambil keputusan terkait investasi jangka panjang. Berikut adalah penjelasan untuk setiap tahapan dalam proses *Capital Budgeting*:

1. **Pembuatan Proposal** : Tahap pertama dalam proses *Capital Budgeting* adalah pembuatan proposal. Dalam tahap ini, tim atau departemen yang mempunyai ide untuk proyek investasi jangka panjang akan merinci rencana mereka. Proposal ini harus mencakup deskripsi proyek, estimasi biaya, manfaat yang diharapkan, serta alasan mengapa proyek ini diperlukan. Proposal ini kemudian diajukan kepada pihak yang berwenang untuk mendapatkan persetujuan awal.
2. **Kajian dan Analisis**: Setelah proposal diajukan, langkah selanjutnya adalah melakukan kajian dan analisis mendalam terhadap proyek yang diusulkan. Analisis ini mencakup aspek keuangan seperti perhitungan Net Present Value (NPV), tingkat pengembalian internal (IRR), payback period, serta analisis risiko. Selain itu, aspek non-keuangan seperti dampak lingkungan dan sosial juga dievaluasi. Analisis ini membantu untuk memahami potensi proyek dan dampaknya terhadap perusahaan.
3. **Pengambilan Keputusan**: Setelah analisis lengkap, manajemen perusahaan akan melakukan pengambilan keputusan. Keputusan ini dapat mencakup persetujuan proyek, penolakan, atau pengalokasian ulang dana. Keputusan ini harus didasarkan pada hasil analisis dan sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Metode seperti NPV atau IRR digunakan sebagai panduan untuk memutuskan apakah proyek ini layak untuk dikejar.
4. **Implementasi**: Setelah proyek disetujui, tahap implementasi dimulai. Ini melibatkan alokasi dana, pengadaan sumber daya, perencanaan pelaksanaan, dan pelaksanaan proyek itu sendiri. Manajemen harus memastikan bahwa proyek dijalankan sesuai dengan rencana dan anggaran yang telah disetujui.
5. **Follow Up (Tindak Lanjut)**: Setelah implementasi, langkah penting selanjutnya adalah tindak lanjut (*follow up*). Ini mencakup pemantauan proyek, evaluasi

progres terhadap target yang telah ditetapkan, dan perubahan yang mungkin diperlukan selama pelaksanaan. Tindak lanjut juga termasuk evaluasi terhadap hasil akhir proyek untuk memastikan bahwa proyek tersebut memenuhi ekspektasi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Proses Capital Budgeting merupakan alat penting dalam pengambilan keputusan investasi jangka panjang yang membantu perusahaan mengidentifikasi proyek yang dapat memberikan nilai tambah serta meminimalkan risiko. Seluruh proses ini dirancang untuk memastikan bahwa keputusan investasi yang diambil oleh perusahaan didasarkan pada analisis yang cermat dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### **11.4 Resiko Capital Budgeting (Penganggaran Modal)**

Secara prinsip, ada dua metode untuk mengintegrasikan pertimbangan risiko ke dalam proses penganggaran modal, yaitu:

##### **1. Metode Certainly Equivalent (CE)**

Metode Certainly Equivalent (CE) adalah pendekatan yang mempertimbangkan risiko dengan cara menghitung expected value atau nilai harapan dari arus kas bersih (Net Cash Flows) yang diharapkan dari suatu proyek. Dalam hal ini, risiko dianggap dalam bentuk probabilitas atau peluang bahwa berbagai hasil akan terjadi. Proses menggunakan metode CE melibatkan langkah-langkah berikut:

- Identifikasi Probabilitas, Anda harus mengidentifikasi berbagai hasil atau skenario yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan proyek, serta menghitung probabilitas masing-masing skenario.
- Perhitungan Expected Value, Setelah mengidentifikasi probabilitas, Anda menghitung expected value (nilai harapan) dari arus kas bersih dengan menggunakan rumus berikut:  $\text{Expected Value} = \sum (\text{Probabilitas} \times \text{Nilai Arus Kas Bersih})$

- Penggunaan Expected Value, Nilai expected value ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan investasi. Proyek dianggap layak jika expected value dari proyek tersebut lebih tinggi dari tingkat pengembalian minimum yang diharapkan atau biaya modal.

Kelebihan metode CE adalah bahwa ia memberikan gambaran yang lebih terperinci tentang bagaimana risiko memengaruhi hasil proyek. Namun, ia juga memerlukan perhitungan yang lebih rumit dan sumber data yang lebih luas.

## **2. Metode Risk Adjusted Discount Rate (RADR)**

Metode Risk Adjusted Discount Rate (RADR) adalah pendekatan yang mengakomodasi risiko dengan menyesuaikan tingkat diskonto (discount rate) yang digunakan dalam perhitungan Net Present Value (NPV). RADR menggantikan tingkat diskonto konstan dengan tingkat diskonto yang disesuaikan berdasarkan tingkat risiko proyek. Proses menggunakan metode RADR melibatkan langkah-langkah berikut:

- Penentuan Tingkat Diskonto Dasar, mulai dengan menentukan tingkat diskonto dasar yang mencerminkan biaya modal perusahaan.
- Penyesuaian Tingkat Diskonto, menyesuaikan tingkat diskonto dasar dengan mengambil risiko proyek ke dalam pertimbangan. Semakin tinggi risiko, semakin tinggi tingkat diskonto yang digunakan.
- Perhitungan NPV, Dengan tingkat diskonto yang disesuaikan, Anda menghitung Net Present Value (NPV) proyek seperti biasa. NPV yang dihasilkan dengan tingkat diskonto yang disesuaikan ini memberikan gambaran yang lebih akurat tentang apakah proyek layak dari sudut pandang risiko.

Kedua metode ini memberikan alat yang berguna untuk mengintegrasikan pertimbangan risiko dalam proses penganggaran modal. Pemilihan metode tergantung pada preferensi dan sumber daya perusahaan. Beberapa perusahaan bahkan dapat menggabungkan kedua metode ini untuk mendapatkan gambaran

yang lebih komprehensif tentang risiko dalam keputusan investasi. Dalam intinya, baik metode CE maupun RADR digunakan untuk menghadapi ketidakpastian dalam penganggaran modal, tetapi mereka memasukkan aspek risiko ke dalam perhitungan dengan cara yang berbeda, dan pilihan antara keduanya dapat bergantung pada preferensi, kebutuhan, dan data yang tersedia pada suatu perusahaan.

## **11.5 Analisis Risiko Capital Budgeting (Penganggaran Modal)**

### **1) Analisis Risiko dalam Penganggaran Modal**

Manajemen Risiko Proyek adalah suatu proses yang terstruktur untuk merencanakan, mengidentifikasi, menganalisis, dan menangani risiko-risiko yang mungkin muncul selama pelaksanaan proyek. Manajemen risiko proyek melibatkan berbagai aspek, baik yang bersifat teknis maupun yang bukan teknis. Contoh aspek teknis mencakup elemen-elemen pekerjaan proyek, sementara contoh aspek non-teknis mencakup hubungan proyek dengan lingkungan sekitar, pemerintah, dan faktor-faktor lainnya. Tujuan dari manajemen risiko proyek adalah:

- Meminimalkan kemungkinan terjadinya ketidakpastian dalam proyek.
- Mengambil tindakan yang bersifat proaktif daripada reaktif dalam menghadapi potensi ancaman dan risiko yang signifikan.
- Meminimalkan kerugian dan ketidakpastian yang mungkin berdampak pada pemangku kepentingan proyek.
- Menjaga kelangsungan program operasi sehingga tidak terganggu oleh peristiwa yang tidak diantisipasi sebelumnya.
- Melaksanakan manajemen risiko proyek secara efisien, yang dapat menguntungkan perusahaan tanpa menimbulkan biaya tambahan.

### **2) Risiko Proyek**

Risiko proyek adalah konsep yang mengacu pada peristiwa yang tidak pasti dalam konteks pelaksanaan suatu proyek. Risiko ini memiliki potensi untuk mempengaruhi berbagai aspek proyek, termasuk biaya, waktu, mutu, dan ruang

lingkup. Risiko dapat memiliki dampak positif atau negatif tergantung pada kejadian yang sebenarnya terjadi. Terdapat tiga elemen utama dalam konsep risiko proyek:

- **Kejadian (Event):** Kejadian merujuk pada peristiwa tertentu yang dapat terjadi selama proyek berlangsung. Kejadian ini bisa menjadi situasi atau kondisi yang tidak pasti, seperti perubahan pasar, masalah teknis, atau gangguan eksternal yang dapat memengaruhi jalannya proyek. Kejadian ini bisa berupa peluang (risiko positif) atau ancaman (risiko negatif).
- **Akibat (Consequence):** Akibat adalah hasil atau dampak dari kejadian yang terjadi dalam proyek. Akibat bisa mencakup perubahan biaya proyek, penundaan waktu, pengurangan mutu, atau perubahan dalam ruang lingkup proyek. Risiko dengan akibat positif mungkin menghasilkan manfaat seperti penghematan biaya atau percepatan jadwal, sementara risiko dengan akibat negatif dapat menyebabkan kerugian.
- **Kemungkinan (Probability):** Kemungkinan adalah tingkat kepastian atau peluang terjadinya kejadian tertentu. Ini mengacu pada sejauh mana kejadian risiko akan terjadi. Risiko dapat memiliki tingkat kemungkinan yang berbeda-beda, dari sangat rendah hingga sangat tinggi. Evaluasi kemungkinan membantu dalam menilai seberapa serius suatu risiko.

Manajemen risiko proyek melibatkan identifikasi, analisis, dan pengelolaan risiko ini. Tujuannya adalah untuk memahami risiko yang mungkin terjadi, mengukur dampaknya, mengevaluasi kemungkinan terjadinya, dan kemudian mengembangkan strategi untuk mengurangi risiko tersebut atau menghadapinya jika terjadi. Manajemen risiko proyek bertujuan untuk meminimalkan ketidakpastian dan memastikan kelancaran pelaksanaan proyek sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

### **3) Analisis Sensitivitas**



Analisis Sensitivitas digunakan untuk mengevaluasi sensitivitas proyek terhadap perubahan dalam satu variabel tertentu. Ini membantu dalam memahami sejauh mana perubahan dalam variabel tertentu, seperti penjualan atau biaya, akan mempengaruhi hasil keuangan proyek. Langkah-langkah analisis sensitivitas melibatkan:

- Identifikasi variabel yang paling sensitif: Pilih variabel yang diperkirakan paling berpengaruh pada hasil proyek jika nilainya berubah.
- Menghitung dampak perubahan: Perhitungkan dampak perubahan dalam variabel tersebut dengan mengubah nilainya, biasanya dengan meningkatkan dan mengurangi nilainya.
- Evaluasi hasil: Tinjau hasil perubahan tersebut pada nilai NPV atau indikator lainnya. Perhatikan sejauh mana perubahan dalam variabel tersebut mempengaruhi keputusan investasi.

#### **4) Analisis Skenario**

Analisis Skenario melibatkan pengevaluasian proyek dalam berbagai scenario yang mungkin terjadi. Ini memungkinkan perusahaan untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang memengaruhi hasil proyek. Langkah-langkah analisis skenario melibatkan:

- Identifikasi skenario: Tentukan berbagai skenario yang mungkin mempengaruhi proyek, seperti skenario optimis, realistis, dan pesimis.
- Hitung hasil di setiap skenario: Evaluasi hasil proyek, seperti NPV atau tingkat pengembalian internal (IRR), dalam masing-masing skenario.
- Pertimbangkan risiko: Tinjau risiko dan potensi dampaknya dalam setiap skenario untuk memahami berbagai kemungkinan hasil proyek.

#### **5) Analisis Titik Impas (Break Even)**

Analisis Break Even digunakan untuk menentukan jumlah unit atau pendapatan yang diperlukan agar proyek mencapai titik impas atau tidak menghasilkan keuntungan atau kerugian. Ini membantu dalam menentukan tingkat

penjualan minimum yang diperlukan agar proyek menjadi layak. Langkah-langkah analisis break-even melibatkan:

- Mengidentifikasi biaya tetap dan variabel: Identifikasi biaya tetap (misalnya, biaya overhead) dan biaya variabel (misalnya, bahan baku dan tenaga kerja) proyek.
- Menghitung titik impas: Hitung jumlah unit atau pendapatan yang diperlukan untuk menutupi biaya tetap dan variabel, sehingga proyek tidak menghasilkan keuntungan atau kerugian.
- Evaluasi hasil: Bandingkan tingkat penjualan aktual dengan titik impas yang telah dihitung untuk menentukan apakah proyek akan menguntungkan atau tidak.

## **11.6 Arus Kas (Cash Flows)**

Dalam menganalisis pengelolaan modal (capital budgeting), estimasi aliran kas sangat penting. Dimulai dari investasi awal hingga pelaksanaan proyek, perusahaan menghadapi aliran kas negatif pada tahap awal karena dana hanya keluar untuk menjalankan proyek. Namun, setelah proyek selesai, aliran kas menjadi positif karena menghasilkan pendapatan dari investasi tersebut. Perusahaan berharap bahwa aliran kas ini akan melebihi pengeluaran sebelum melakukan investasi.:

### **1) Investasi Awal**

Investasi awal adalah jumlah uang atau sumber daya yang diperlukan untuk memulai atau meluncurkan proyek investasi jangka panjang. Ini mencakup biaya awal yang dikeluarkan untuk membeli aset, memulai produksi, atau meluncurkan proyek. Investasi awal juga dapat mencakup biaya yang dikeluarkan untuk merancang dan merencanakan proyek. Dalam analisis capital budgeting, investasi awal biasanya menjadi salah satu komponen utama yang diperhitungkan dalam perhitungan Net Present Value (NPV) dan tingkat pengembalian internal (IRR)

proyek. Mengetahui investasi awal yang diperlukan adalah kunci dalam mengevaluasi apakah proyek tersebut layak.

## **2) Arus Kas Bersih (Free Cash Flow)**

Arus Kas Bersih adalah selisih antara arus kas masuk (pendapatan) dan arus kas keluar (biaya) dari suatu proyek investasi selama periode tertentu. Ini adalah ukuran penting dalam analisis capital budgeting karena mencerminkan seberapa besar proyek tersebut akan menghasilkan uang tunai bersih untuk perusahaan. Arus Kas Bersih dapat diperhitungkan setiap tahun selama umur proyek atau dalam periode waktu yang lebih singkat sesuai kebutuhan analisis. Dalam analisis NPV, total Arus Kas Bersih selama umur proyek dibandingkan dengan investasi awal untuk menentukan apakah proyek tersebut menghasilkan keuntungan atau kerugian.

## **3) Nilai Terminal (Terminal Value)**

Nilai Terminal adalah nilai yang diperkirakan dari proyek investasi setelah periode analisis selesai. Ini mencakup nilai aset atau nilai dari aliran arus kas yang dihasilkan oleh proyek setelah periode analisis awal selesai. Nilai Terminal menjadi penting karena proyek investasi jangka panjang sering kali memiliki masa beroperasi yang lebih panjang dari periode analisis. Dalam analisis NPV, nilai terminal sering kali ditambahkan ke total NPV untuk mencerminkan seluruh nilai proyek. Ada berbagai metode untuk menghitung nilai terminal, termasuk menggunakan metode perpetuities atau perhitungan yang berdasarkan perusahaan yang mengakuisisi proyek. Ketiga konsep ini adalah dasar dalam analisis capital budgeting dan membantu dalam menilai kelayakan keuangan proyek investasi jangka panjang. Investasi awal mengidentifikasi biaya awal, arus kas bersih mengukur kinerja finansial selama periode proyek, dan nilai terminal menggambarkan nilai proyek setelah periode analisis selesai. Dalam konteks pengelolaan modal (capital budgeting), aliran kas didefinisikan sebagai aliran kas setelah diperhitungkan pajak atas seluruh modal yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam istilah aljabar, definisi ini setara dengan laba sebelum bunga dan pajak, yang kemudian dikurangi dengan pajak penghasilan jika perusahaan memiliki hutang,

serta ditambah dengan beban penyusutan non kas. Estimasi aliran kas sangat penting dalam proses pengelolaan modal, yang merupakan proses yang rumit dan kompleks. Proses ini memerlukan pemikiran dan perhitungan yang matang agar proyeksi aliran kas yang dibuat sejalan dengan kenyataan yang akan dihadapi oleh perusahaan. Hasil analisis pengelolaan modal yang akurat sangat penting dalam pengambilan keputusan investasi.

#### **a. Konsep analisis aliran kas (Cash Flow)**

Perusahaan menggunakan metode aliran kas sebagai periode yang paling relevan untuk mengidentifikasi jumlah dana yang akan diperlukan di masa mendatang. Aliran kas melibatkan pencatatan penerimaan kas masuk (cash inflow) dan jumlah kas keluar (cash outflow) sehingga memberikan gambaran mengenai posisi keuangan perusahaan dalam periode tertentu. Terlebih, aliran kas juga menjadi dasar bagi manajemen perusahaan dalam membuat keputusan finansial, terutama yang berkaitan dengan uang tunai (cash).

Aliran kas digunakan sebelum mempertimbangkan penyusutan dan juga setelah memperhitungkan pinjaman yang digunakan untuk pendanaan. Arus kas bersih dikalkulasi sebelum penyusutan dan bunga, namun setelah dipertimbangkan pajak. Proyeksi aliran kas melibatkan perencanaan pengeluaran kas untuk operasional dan juga perencanaan aliran kas di masa mendatang. Dengan menganalisis aliran kas ini, perusahaan dapat mengidentifikasi kapan surplus atau defisit kas akan terjadi di masa depan. Dengan informasi ini, perusahaan dapat merencanakan penggunaan dana secara efisien dan efektif saat menghadapi surplus kas, atau mengambil tindakan yang sesuai ketika menghadapi defisit kas.

Dalam penyusunan aliran kas, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, terdapat dua metode penyusunan aliran kas, yaitu:

#### **a) Metode Langsung (Direct Method)**

Metode Langsung menggambarkan arus kas masuk dan keluar secara langsung dari aktivitas operasional perusahaan. Dengan kata lain, metode ini menyajikan detail tentang penerimaan dan pengeluaran kas yang berasal dari aktivitas sehari-hari perusahaan. Beberapa karakteristik dari metode langsung adalah:

- Rincian Pengeluaran: Metode langsung mencakup rincian tentang sumber-sumber penerimaan kas seperti penjualan, penerimaan bunga, dan dividen, serta rincian tentang pengeluaran kas seperti pembayaran gaji, pembelian bahan baku, dan pembayaran kepada pemasok.
- Transparansi: Metode langsung memberikan informasi yang lebih transparan tentang asal-usul arus kas operasional, yang dapat membantu pemangku kepentingan untuk lebih memahami aktivitas perusahaan.
- Preferensi Pengguna: Metode ini lebih disukai oleh analis dan investor karena memberikan visibilitas yang lebih besar terhadap operasi sehari-hari perusahaan.

#### **b) Metode Tidak Langsung (Indirect Method)**

Metode Tidak Langsung, atau sering disebut juga sebagai metode koraksi, menghitung arus kas operasional secara tidak langsung dengan memodifikasi laba bersih (net income) dengan memperhitungkan perubahan dalam elemen-elemen tertentu seperti perubahan dalam piutang, persediaan, utang, dan elemen lainnya. Beberapa karakteristik dari metode tidak langsung adalah:

- Berfokus pada Laba Bersih: Metode ini dimulai dengan laba bersih sebagai titik awal dan kemudian menyesuaikannya dengan perubahan dalam elemen-elemen neraca yang memengaruhi arus kas.
- Tidak Rinci: Metode tidak langsung tidak memberikan rincian kas masuk dan keluar yang terkait dengan aktivitas operasional. Sebaliknya, ia lebih berfokus pada mengkoreksi laba bersih agar sesuai dengan arus kas bersih dari aktivitas operasional.

- Umumnya Digunakan: Meskipun metode tidak langsung kurang transparan dibandingkan metode langsung, banyak perusahaan yang lebih memilih metode ini karena lebih mudah diterapkan.

## **b. Penggolongan Cash Flow**

Penggolongan Cash Flow, juga dikenal sebagai Klasifikasi Arus Kas, adalah pembagian arus kas ke dalam tiga kategori utama dalam Laporan Arus Kas (Cash Flow Statement) suatu perusahaan. Klasifikasi ini membantu dalam memahami dan melacak sumber-sumber dan penggunaan uang tunai perusahaan selama periode tertentu. Berikut adalah penjelasan tentang masing-masing golongan arus kas:

### **a) Inicial Cash Flow (Arus Kas Awal)**

Inicial Cash Flow mengacu pada arus kas yang terkait dengan investasi awal atau pendirian suatu proyek atau usaha. Ini mencakup pengeluaran uang tunai yang diperlukan untuk memulai suatu proyek atau perusahaan. Contoh-contoh inicial cash flow meliputi:

- Pembelian peralatan atau aset tetap yang dibutuhkan untuk proyek.
- Biaya perizinan dan izin yang diperlukan untuk memulai usaha.
- Pengeluaran awal untuk merancang, merencanakan, dan mengorganisasi proyek.
- Biaya pembelian tanah atau aset-aset lain yang diperlukan.

Inicial Cash Flow adalah keluaran kas yang biasanya terjadi pada awal proyek atau perusahaan dan biasanya disertakan dalam analisis Capital Budgeting.

### **b) Operasional Cash Flow (Arus Kas Operasional)**

Operasional Cash Flow merupakan arus kas yang timbul dari aktivitas operasional rutin perusahaan. Ini mencakup penerimaan dan pengeluaran kas yang terkait dengan produksi dan penjualan produk atau layanan perusahaan. Contoh-contoh operasional cash flow meliputi:

- Penerimaan kas dari penjualan suatu produk atau jasa.
- Pengeluaran kas yang digunakan untuk biaya operasional seperti biaya bahan baku, biaya overhead, dan gaji karyawan.
- Penerimaan atau pembayaran kas bunga dan dividen.
- Perubahan dalam piutang dan utang dagang.

Arus kas operasional adalah area utama yang memengaruhi likuiditas perusahaan dan memberikan informasi tentang seberapa baik operasional perusahaan dalam menghasilkan uang tunai.

### c) Terminal Cash Flow (Arus kas Terminal)

Terminal Cash Flow mengacu pada arus kas yang terjadi pada akhir masa beroperasi suatu proyek atau perusahaan. Ini mencakup arus kas yang timbul ketika proyek dihentikan, atau ketika aset-aset dijual atau diserahkan kepada pihak lain. Contoh-contoh terminal cash flow meliputi:

- Penerimaan kas dari penjualan aset yang tidak lagi dibutuhkan.
- Biaya yang dikeluarkan untuk menghentikan operasi proyek.
- Penerimaan kas dari penjualan bisnis atau divestasi aset.

Terminal Cash Flow biasanya merupakan elemen akhir dalam analisis Capital Budgeting dan digunakan untuk menentukan nilai proyek atau investasi pada saat berakhirnya umur proyek. Penggolongan Cash Flow ini membantu perusahaan dan pemangku kepentingan dalam memahami aliran kas perusahaan dan mengevaluasi kebijakan keuangan serta investasi. Dengan memahami asal-usul dan penggunaan uang tunai dalam ketiga kategori ini, perusahaan dapat membuat keputusan finansial yang lebih baik dan memahami dampaknya pada likuiditas dan profitabilitas.

## 11.7 Macam-macam Metode Capital Budgeting

Berikut adalah beberapa metode dalam penganggaran modal:

### 1) Net Present Value/Nilai Sekarang Bersih (NPV)

Net Present Value (NPV), atau Nilai Sekarang Bersih dalam bahasa Indonesia, adalah metode yang digunakan dalam analisis Capital Budgeting untuk mengevaluasi profitabilitas proyek investasi jangka panjang. NPV membantu perusahaan dan pengambil keputusan untuk menentukan apakah suatu proyek investasi layak diteruskan atau tidak. Konsep dasar NPV adalah bahwa uang tunai yang diterima atau dikeluarkan di masa depan memiliki nilai yang berbeda dari uang tunai yang diterima atau dikeluarkan hari ini.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

### 2) Internal Rate Of Return/Tingkat Pengembalian Internal (IRR)

Internal Rate of Return (IRR), atau Tingkat Pengembalian Internal dalam bahasa Indonesia, adalah metode lain yang digunakan dalam analisis Capital Budgeting untuk mengevaluasi profitabilitas proyek investasi jangka panjang. IRR adalah tingkat pengembalian yang memungkinkan nilai sekarang bersih (NPV) dari arus kas proyek sama dengan nol. Dengan kata lain, IRR adalah tingkat diskonto yang membuat total penerimaan kas sama dengan total pengeluaran kas selama umur proyek.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1)$$

### 3) Average Rate Of Return/Tingkat Pengembalian Rata-Rata (ARR)

Average Rate of Return (ARR), atau Tingkat Pengembalian Rata-Rata dalam bahasa Indonesia, adalah metode lain yang digunakan dalam analisis Capital Budgeting untuk mengevaluasi profitabilitas proyek investasi jangka panjang. Metode ini berfokus pada rasio keuntungan relatif terhadap investasi yang telah dilakukan, tetapi tidak mempertimbangkan faktor waktu dan nilai waktu uang



seperti NPV dan IRR. Pengukuran ARR biasanya berdasarkan laba rata-rata selama masa umur proyek.

$$ARR = \frac{NI}{I_0}$$

#### 4) Payback Period/Periode Pengembalian (PP)

Payback Period (PP), atau Periode Pengembalian dalam bahasa Indonesia, adalah metode yang digunakan dalam analisis Capital Budgeting untuk mengevaluasi seberapa cepat suatu proyek investasi akan menghasilkan kembali investasi awal yang telah dikeluarkan. Dalam metode ini, fokus utama adalah pada waktu yang dibutuhkan oleh proyek untuk menghasilkan arus kas yang setara dengan investasi awal.

$$Payback\ Period = \frac{\text{Investasi Awal}}{\text{Arus Kas Bersih Tahunan}}$$

Payback Period lebih sesuai untuk proyek-proyek dengan pola arus kas yang stabil dan terprediksi, di mana mengurangi risiko pengembalian modal dalam jangka pendek adalah prioritas utama. Namun, seringkali, metode ini digunakan bersama dengan metode lain seperti NPV dan IRR untuk memberikan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap proyek investasi.

#### 5) Profitability Indeks (PI)

Profitability Index (PI), juga dikenal sebagai Profitability Index Ratio (PIR) atau Value Investment Ratio (VIR), adalah sebuah metode dalam analisis investasi yang digunakan untuk menilai kelayakan suatu proyek atau investasi dengan membandingkan nilai sekarang (present value) dari arus kas masuk (cash inflows) dengan biaya investasi awal (initial investment). Profitability Index membantu dalam membandingkan berbagai proyek atau investasi dan memilih yang paling menguntungkan. Jika Anda memiliki beberapa proyek yang akan diinvestasikan dan anggaran terbatas, Anda dapat menggunakan Profitability Index untuk

menentukan proyek mana yang paling efisien dalam penggunaan sumber daya finansial.

$$PI = \frac{PV \text{ Kas Masuk}}{PV \text{ Kas Keluar}} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ACF_t}{(1+k)^t}}{I_0}$$

## 11.8 Rangkuman

Pengelolaan anggaran modal (capital budgeting) memiliki peran yang sangat penting dalam mengatur aliran kas, keputusan investasi, dan investasi saham. Ketika perhitungan dan keputusan mengenai anggaran modal diambil dengan benar, hal ini dapat menghasilkan peningkatan laba sesuai dengan perkiraan. Oleh karena itu, manajer keuangan harus sangat berhati-hati ketika membuat keputusan terkait dengan situasi keuangan perusahaan.

Dalam rangka mengambil keputusan investasi yang tepat, Capital Budgeting adalah suatu metode penting yang digunakan oleh perusahaan. Proses ini melibatkan pemilihan dan evaluasi proyek investasi jangka panjang yang akan membantu perusahaan mencapai tujuan keuangan dan strategisnya. Terdapat beberapa metode evaluasi seperti Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Average Rate of Return (ARR), Payback Period (PP), dan Profitability Index (PI) yang dapat digunakan untuk menganalisis proyek-proyek tersebut.

NPV memperhitungkan nilai waktu uang dan mengukur nilai sekarang bersih dari arus kas proyek. IRR membantu menentukan tingkat pengembalian internal dari investasi, sedangkan ARR mengukur rasio keuntungan per unit investasi. Payback Period memberikan perkiraan tentang waktu yang diperlukan untuk mengembalikan investasi awal, dan Profitability Index membantu dalam memilih proyek dengan perbandingan investasi yang lebih efisien. Semua metode ini memiliki kelebihan dan keterbatasan masing-masing.

Dalam pengambilan keputusan investasi, penting untuk mempertimbangkan tingkat risiko, faktor waktu, dan tujuan perusahaan. Selain itu, penting juga untuk

mencocokkan hasil evaluasi dari berbagai metode evaluasi agar dapat memahami proyek yang paling sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan. Capital Budgeting membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya dengan bijak dan mengambil keputusan investasi yang berkelanjutan, sehingga dapat meningkatkan kinerja finansial dan pertumbuhan jangka panjang.

### 11.9 Contoh Soal

- 1 Pada tahap Memperoleh Informasi, bagaimana perusahaan memperoleh data yang relevan dan dapat diandalkan dalam situasi di mana data seringkali terbatas atau tidak pasti, dan bagaimana hal ini memengaruhi kebijakan penganggaran modal ?

**Jawaban :** Pada tahap Memperoleh Informasi, perusahaan dapat mengatasi situasi di mana data seringkali terbatas atau tidak pasti dengan beberapa cara:

- Pengumpulan Data: Perusahaan dapat mengumpulkan data yang relevan melalui survei, wawancara, observasi, atau sumber data yang ada. Dalam situasi di mana data terbatas, analisis data yang lebih cermat dan tepat dapat diterapkan.
- Analisis Data Historis: Menggunakan data historis perusahaan atau industry serupa untuk membuat perkiraan yang lebih baik dalam situasi ketidakpastian. Ini dapat membantu mengurangi ketidakpastian dalam kebijakan penganggaran modal.
- Analisis Sensitivitas: Menganalisis berbagai skenario yang mungkin terjadi dengan berbagai asumsi. Ini membantu perusahaan memahami dampak kebijakan penganggaran modal dalam berbagai kondisi.
- Konsultasi dengan Ahli: Melibatkan ahli atau konsultan yang memiliki pengetahuan mendalam tentang industri atau pasar yang relevan untuk mendapatkan wawasan yang lebih andal.

- Penggunaan Teknologi: Memanfaatkan teknologi seperti analisis data lanjutan, machine learning, atau simulasi untuk meningkatkan keakuratan perkiraan.

Ketidakpastian data dapat memengaruhi kebijakan penganggaran modal dengan membuat perusahaan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan. Ini mungkin menghasilkan penganggaran modal yang lebih konservatif, dengan lebih banyak cadangan atau skenario yang berbeda dipertimbangkan untuk mengatasi ketidakpastian. Selain itu, perusahaan mungkin lebih berfokus pada proyek-proyek yang memiliki risiko yang lebih rendah atau jangka waktu pengembalian yang lebih cepat dalam situasi ketidakpastian data.

- 2 Terdapat dua metode risiko capital budgeting salah satunya yaitu metode RADR. Pertanyaannya, bagaimana Risk-Adjusted Discount Rate (RADR) dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengukur risiko dalam penganggaran modal mereka ?

**Jawaban :** Risk Adjusted Discount Rate (RADR) adalah metode yang membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengukur risiko dalam penganggaran modal. Ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Penilaian Risiko: RADR memungkinkan perusahaan untuk menilai risiko yang terkait dengan proyek atau investasi tertentu. Ini mencakup faktor-faktor seperti risiko pasar, risiko operasional, dan risiko keuangan.
- Penyesuaian Tingkat Diskonto: RADR melibatkan penyesuaian tingkat diskonto (discount rate) berdasarkan tingkat risiko. Proyek dengan risiko lebih tinggi akan memiliki tingkat diskonto yang lebih tinggi, sementara proyek dengan risiko lebih rendah akan memiliki tingkat diskonto yang lebih rendah. Ini mencerminkan bahwa laba yang diharapkan dari investasi harus sebanding dengan tingkat risiko yang terlibat.
- Keputusan Investasi yang Lebih Baik: Dengan menggunakan RADR, perusahaan dapat membuat keputusan investasi yang lebih baik. Mereka

dapat memprioritaskan proyek-proyek yang memiliki tingkat pengembalian yang sebanding dengan risiko yang terlibat. Ini membantu menghindari investasi yang mungkin memiliki risiko tinggi tetapi pengembalian yang tidak sebanding.

- **Penganggaran yang Lebih Akurat:** Dengan memasukkan penilaian risiko yang lebih baik melalui RADR, perusahaan dapat menghasilkan anggaran modal yang lebih akurat. Ini membantu dalam alokasi sumber daya yang lebih baik dan mengurangi kemungkinan kerugian besar yang disebabkan oleh investasi yang tidak menguntungkan. Dengan menggunakan RADR, perusahaan dapat mengambil keputusan investasi yang lebih baik yang mempertimbangkan risiko secara lebih mendalam, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan profitabilitas mereka.

3 Bagaimana perusahaan dapat mencapai keseimbangan yang memadai antara memenuhi ekspektasi pemegang saham untuk keuntungan jangka pendek dan alokasi dana ke proyek jangka panjang yang mendukung visi strategis, sambil mengatasi potensi konflik yang muncul akibat perbedaan prioritas dalam penganggaran modal ?

**Jawaban :** Perusahaan dapat mencapai keseimbangan yang memadai antara memenuhi ekspektasi pemegang saham untuk keuntungan jangka pendek dan alokasi dana ke proyek jangka panjang dengan beberapa pendekatan:

- **Komunikasi yang Jelas:** Komunikasikan visi strategis perusahaan secara jelas kepada pemegang saham. Dengan memahami tujuan jangka panjang, pemegang saham mungkin lebih bersedia mendukung investasi jangka panjang.
- **Pengelolaan Risiko:** Evaluasi risiko proyek jangka panjang secara cermat dan identifikasi strategi pengelolaan risiko yang efektif. Ini dapat meningkatkan kepercayaan pemegang saham terhadap keberlanjutan proyek jangka panjang.

- **Transparansi Keuangan:** Pertahankan transparansi dalam pelaporan keuangan. Pemegang saham harus dapat melihat bagaimana investasi jangka panjang mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan.
- **Pemilihan Proyek yang Bijaksana:** Pilih proyek jangka panjang yang benar-benar mendukung visi perusahaan dan memiliki potensi untuk memberikan keuntungan jangka panjang yang signifikan. Tinjau kembali proyek yang ada secara berkala untuk memastikan terus relevan dengan strategi perusahaan.
- **Keterlibatan Pemangku Kepentingan:** Involvement pemangku kepentingan (stakeholders) seperti karyawan dan pelanggan dalam proses pengambilan keputusan dapat membantu memahami berbagai perspektif, membantu mencapai keseimbangan antara keuntungan jangka pendek dan jangka panjang.
- **Fleksibilitas dalam Penganggaran Modal:** Adopsi model penganggaran modal yang fleksibel dapat membantu perusahaan menyesuaikan alokasi dana sesuai dengan perubahan kebutuhan dan peluang pasar. Pengambilan keputusan berbasis data dan analisis yang cermat dapat membantu mengatasi konflik potensial.
- **Komitmen terhadap Keberlanjutan:** Tunjukkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan dengan mengintegrasikan praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Ini dapat meningkatkan kepercayaan pemegang saham dan mendorong dukungan untuk investasi jangka panjang.

Dengan pendekatan yang bijaksana, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan yang berbasis pada data, perusahaan dapat mencapai keseimbangan yang sehat antara memenuhi ekspektasi pemegang saham jangka pendek dan mendukung visi strategis jangka panjang.

- 4 Perusahaan PT. ABC akan membuat penganggaran modal tahun 2020. Sebelum itu perusahaan ingin membuat sebuah proyek A. Investasi ini mengucurkan dana sebesar Rp7.000.000.000 pada tahun 2020. Adapun jangka

waktu proyek ini ditetapkan adalah 5 Tahun terhitung pada Tahun 2021 sampai dengan tahun 2025 dengan discount rate 15%

Tahun	Proyek A
2021	Rp 2.500.000.000
2022	Rp 2.400.000.000
2023	Rp 2.300.000.000
2024	Rp 2.200.000.000
2025	Rp 2.100.000.000

Berdasarkan data diatas, buatlah perhitungan analisis dengan metode Net Present Value (NPV)!

**Jawaban:**

Rumus yang digunakan:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Keterangan

CF<sub>t</sub> : Cash Flow pada tahun t

r : Discount Rate

I<sub>0</sub> : Investasi Awal

t : Tahun t

### **Net Present Value proyek A**

$$\text{Tahun 1} = 2,500,000,000 / (1+0,15)^1 = 2,173,913,043.48$$

$$\text{Tahun 2} = 2,400,000,000 / (1+0,15)^2 = 1,814,744,801.51$$

$$\text{Tahun 3} = 2,300,000,000 / (1+0,15)^3 = 1,512,287,334.59$$

$$\text{Tahun 4} = 2,200,000,000 / (1+0,15)^4 = 1,257,857,140.30$$

$$\text{Tahun 5} = 2,100,000,000 / (1+0,15)^5 = 1,044,071,144.13$$

$$\text{Total CFt} = 7,802,873,464.02$$

$$\text{NPV} = 7,802,873,464.02 - 7,000,000,000 = \text{Rp}802,873,464.02$$

Berdasarkan perhitungan diatas nilai NPV bernilai positif dan tidak mengalami kerugian, sehingga proyek dapat dilaksanakan atau dilanjutkan.



## **BAB 12**

### **PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN DAN FINANCIAL CONTROL**

#### **12.1 Pengenalan Pusat Pertanggungjawaban**

##### **12.1.1 Defenisi Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah konsep yang menjadi landasan dalam sistem akuntansi perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk mengatur dan memonitor kinerja organisasinya berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap bagian atau unit dalam struktur organisasi. Dalam struktur organisasi yang umumnya hierarkis, pusat pertanggungjawaban mencerminkan setiap tingkatan dalam piramida organisasi, seperti CEO, manajer tingkat menengah, hingga manajer tingkat bawah. Setiap pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab atas hasil atau kinerja yang terkait dengan area atau tugas tertentu yang telah didelegasikan kepada mereka.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan dalam perusahaan harus disesuaikan dengan struktur organisasi tersebut, sehingga perusahaan dapat memantau dan mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban secara efisien. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi kontribusi masing-masing pusat pertanggungjawaban terhadap tujuan keseluruhan perusahaan, mengambil tindakan korektif jika diperlukan, dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam manajemen perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, pusat pertanggungjawaban adalah komponen penting dalam sistem manajemen perusahaan yang kompleks, terutama saat perusahaan mengalami pertumbuhan dan kompleksitas yang lebih tinggi.

##### **12.1.2 Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam konteks pertumbuhan perusahaan, manajemen puncak biasanya

membagi tanggung jawab operasional menjadi berbagai pusat tanggung jawab yang disebut sebagai "pusat pertanggungjawaban". Pusat pertanggungjawaban ini mewakili segmen bisnis yang memerlukan pemantauan dan evaluasi kinerja yang terfokus. Pemantauan ini dilakukan melalui apa yang dikenal sebagai akuntansi pertanggungjawaban, yaitu sistem yang menghitung hasil dari tiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkannya dengan sasaran atau anggaran yang telah ditetapkan.

Dalam praktiknya, ada empat bentuk pusat pertanggungjawaban utama:

1. Pusat Biaya: Pusat tanggung jawab ini fokus pada pengendalian biaya untuk mengurangi biaya yang merupakan tanggung jawab seorang manajer.
2. Pusat Pendapatan: Pusat pertanggungjawaban ini bertugas untuk mengelola pendapatan terkait pertumbuhan pendapatan yang merupakan tanggung jawab seorang manajer.
3. Pusat Laba: Di pusat ini, manajer memegang kendali atas kedua aspek, yaitu pendapatan, dan biaya. Manajer bertanggung jawab untuk menciptakan laba bersih yang optimal.
4. Pusat Investasi: Manajer pusat investasi memiliki tanggung jawab atas aspek pendapatan, biaya, dan juga keputusan investasi jangka panjang, seperti penutupan atau pembukaan pabrik serta pengelolaan portofolio produk.

Sebagai ilustrasi, dalam lingkungan produksi pabrik seperti bagian perakitan atau tahap penyelesaian akhir, ini merupakan contoh dari sebuah pusat biaya. Pemimpin departemen produksi bertanggung jawab atas kontrol biaya produksi. Sebaliknya, manajer departemen pemasaran menetapkan harga dan merencanakan penjualan, sehingga departemen ini merupakan pusat pendapatan. Manajer penjualan juga bertanggung jawab terhadap departemen pemasaran dan penjualan terkait biaya langsung.

Sebagian manajer pabrik perusahaan memiliki kewenangan untuk menentukan harga dan strategi pemasaran produk yang mereka hasilkan. Mereka, oleh karena itu, termasuk dalam kategori pusat laba. Dalam hal ini, pendapatan

operasional menjadi metrik kinerja kunci. Terakhir, divisi biasanya diidentifikasi sebagai contoh..pusat investasi. Manajer divisi memiliki otoritas dalam pengelolaan biaya,, penetapan,harga, dan pengambilan keputusan investasi jangka panjang. Oleh karena itu, kinerja mereka diukur melalui pendapatan operasional dan berbagai bentuk laba atas investasi.

Penting untuk diingat bahwa meskipun manajer pusat pertanggungjawaban berkonsentrasi pada tugas-tugas dalam pusat mereka, keputusan yang mereka buat dapat memiliki dampak yang signifikan pada pusat pertanggungjawaban lainnya. Misalnya, dalam sebuah perusahaan yang menjual produk perawatan lantai, tenaga penjualan dapat memberikan diskon akhir bulan kepada pelanggan. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan penjualan yang signifikan, memaksa departemen produksi untuk bekerja lembur untuk memenuhi permintaan.

Kehadiran akuntabilitas adalah unsur kunci dalam konsep pusat pertanggungjawaban ini. Akuntabilitas melibatkan pengukuran kinerja dengan membandingkan hasil aktual dengan target atau anggaran yang telah ditetapkan. Sistem pertanggungjawaban ini bekerja bersama-sama dengan konsep akuntansi dan evaluasi kinerja untuk menghasilkan laporan yang informatif dan relevan.

## **12.2 Harga Transfer**

Penetapan harga transfer adalah proses akuntansi yang mencerminkan nilai barang atau layanan yang disediakan oleh satu divisi kepada divisi lain dalam perusahaan yang sama. Ini melibatkan penentuan harga transfer untuk produk dan layanan yang diperdagangkan di dalam perusahaan. Selain itu, pertukaran produk atau layanan antara afiliasi, perusahaan, atau entitas yang dikendalikan dalam perusahaan besar yang sama tetap dapat terjadi.

### **12.2.1 Dampak Harga Transfer Terhadap Pendapatan**

Meskipun harga transfer sebenarnya menghasilkan keuntungan bagi seluruh perusahaan, namun harga transfer bisa mengubah perilaku divisi-divisinya sehingga berdampak pada tingkat keuntungan yang diperoleh . Divisi, yang beroperasi secara

independen, bisa menentukan harga transfer yang menguntungkan bagi divisinya namun merugikan terhadap keuntungan perusahaan secara keseluruhan.

Misalnya, Divisi A menetapkan harga transfer sebesar \$32 untuk sebuah komponen yang memiliki biaya produksi sebesar \$26. Jika Divisi B memperoleh komponen serupa dari pihak eksternal dengan harga \$30, maka Divisi B tidak akan membeli komponen tersebut dari Divisi A. Dengan melakukan ini, Divisi B akan menghemat \$2 per komponen ( $\$32$  harga transfer internal -  $\$30$  harga eksternal).

Namun, jika Divisi A tidak dapat mengganti penjualan kepada pihak eksternal, maka keseluruhan perusahaan bisa mengalami kerugian sebesar \$4 per komponen ( $\$30$  biaya eksternal -  $\$26$  biaya internal). Hasil ini akan menyebabkan total biaya bagi perusahaan secara keseluruhan meningkat. Karena itu, penetapan harga transfer dapat menjadi faktor krusial dalam menjaga profitabilitas keseluruhan bisnis.

### **12.2.2 Penetapan Harga Transfer**

Penentuan harga transfer melibatkan penentuan nilai yang dikenakan dalam proses transfer barang atau jasa antara dua divisi yang beroperasi di dalam satu perusahaan. Terdapat tiga tujuan yang harus dipenuhi dalam menetapkan harga transfer: memberikan evaluasi yang tepat terhadap kinerja, menyelaraskan tujuan, dan menjaga otonomi departemen. Evaluasi yang tepat terhadap kinerja berarti bahwa tidak ada kepala departemen yang memperoleh keuntungan dengan menjatuhkan kepala departemen lainnya (dalam artian bahwa satu departemen meningkat sementara departemen lainnya mengalami penurunan). Menyelaraskan tujuan berarti manajer divisi menacri kegiatan yang dapat memaksimalkan keuntungan. Otonomi mengacu pada situasi di mana manajemen pusat tidak memiliki wewenang untuk ikut campur dalam kebebasan kepala departemen dalam mengambil keputusan. Isu penetapan harga transfer melibatkan upaya mencari sistem yang dapat memenuhi ketiga tujuan tersebut secara bersamaan.

Kita dapat menilai sejauh mana harga transfer memenuhi tujuan dalam

sistem penetapan harga transfer dengan mempertimbangkan biaya yang mungkin terjadi akibat pengalihan barang. Pendekatan biaya peluang bisa dipakai dalam menetapkan harga transfer. Pendekatan biaya peluang digunakan untuk mengenali harga terendah yang dapat diterima oleh divisi penjual dan harga tertinggi yang bersedia dibayar oleh divisi pembeli. Harga terendah dan tertinggi ini sesuai dengan biaya peluang transfer internal.

- 1 Harga pengalihan terendah, atau harga dasar, merupakan harga transfer yang tidak akan menyebabkan kerugian bagi divisi penjual jika barang tersebut dijual kepada divisi internal.
- 2 Harga transfer tertinggi, atau batas atas, merupakan Harga transfer yang tidak akan menyebabkan divisi pembeli mengalami kerugian ketika mereka membeli input dari divisi internal.

Aturan biaya peluang memberi sinyal kapan dimungkinkan untuk meningkatkan laba perusahaan melalui transfer internal. Secara khusus, suatu barang harus ditransfer secara internal kapanpun biaya peluang (harga terendah) dari divisi penjualan lebih kecil dari biaya peluang (harga tertinggi) dari divisi pembelian. Berdasarkan definisinya, pendekatan ini memastikan bahwa manajer divisi di salah satu divisi tidak akan mengalami kerugian jika dipindahkan secara internal. Jarang sekali manajemen pusat menetapkan harga transfer tertentu. Sebaliknya, sebagian besar perusahaan mengembangkan beberapa kebijakan umum yang harus dipatuhi oleh divisi-divisinya. Tiga kebijakan yang umum digunakan adalah penetapan harga transfer berbasis pasar, penetapan harga transfer yang dinegosiasikan, dan penetapan harga transfer berbasis biaya. Masing-masing hal ini dapat dievaluasi berdasarkan pendekatan biaya peluang.

### **1. Harga pasar**

Penetapan harga transfer berbasis pasar terjadi ketika suatu bisnis menetapkan harga jual suatu barang atau jasa antara divisi atau anak perusahaan yang berbeda dalam bisnisnya, seolah-olah mereka adalah bisnis terpisah yang melakukan perdagangan di pasar nyata. Cara ini memastikan bahwa harga yang

digunakan wajar dan konsisten dengan harga yang umumnya berlaku di pasar. Jadi, sederhananya, penetapan harga transfer berbasis pasar adalah cara menjual sesuatu ke bagian lain dari bisnis dengan harga yang akan mereka tetapkan jika kita menjualnya ke pihak ketiga. Hal ini penting untuk memastikan bahwa harga transfer yang digunakan adil dan sesuai dengan nilai pasar, menghindari penyalahgunaan yang dapat mengakibatkan masalah perpajakan, akuntansi atau hukum. Beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk menentukan harga transfer berdasarkan pasar:

- 1) Penentuan Pasar Relevan: Identifikasi pasar yang relevan untuk barang atau jasa yang diperdagangkan antara entitas internal. Pasar ini harus mencakup bisnis serupa yang akan melakukan transaksi serupa.
- 2) Penilaian Independen: Gunakan metode penilaian independen, seperti penawaran, permintaan, atau harga pasar yang ada untuk barang atau jasa yang sama atau serupa. Metode ini dapat mencakup perbandingan dengan transaksi sejenis yang terjadi di pasar bebas.
- 3) Penyusunan Dokumentasi: Mendokumentasikan prosedur yang digunakan untuk menetapkan harga transfer, bersama dengan data yang mendukung keputusan tersebut. Dokumentasi ini penting untuk tujuan audit dan kepatuhan pajak.
- 4) Peninjauan Rutin: Terus-menerus tinjau harga transfer yang digunakan untuk memastikan bahwa mereka tetap konsisten dengan kondisi pasar yang berubah.
- 5) Kepatuhan Peraturan Pajak: Pastikan bahwa harga transfer mematuhi peraturan pajak di negara yang bersangkutan. Banyak negara memiliki pedoman khusus untuk harga transfer yang harus diikuti.
- 6) Konsultasi Ahli: Dalam beberapa kasus, konsultasi dengan ahli pajak atau ahli dalam bidang harga transfer dapat membantu perusahaan memastikan kepatuhan dan keadilan dalam penetapan harga transfer.

Penting untuk diingat bahwa setiap negara memiliki aturan dan peraturan khusus terkait harga transfer, dan praktik-praktik yang diterapkan dapat berbeda-

beda. Sehingga disarankan untuk bekerja sama dengan ahli pajak atau konsultan yang berpengalaman dalam harga transfer untuk memastikan kepatuhan dengan peraturan setempat dan internasional.

## **2. Harga transfer dinegosiasikan**

Penetapan harga transfer yang dinegosiasikan merupakan suatu metode penentuan harga transfer dimana dua entitas dalam suatu perusahaan atau sekelompok perusahaan melakukan negosiasi secara langsung untuk menetapkan harga barang atau jasa yang akan ditransfer diantara mereka. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk mengadakan perjanjian yang lebih fleksibel dibandingkan metode transfer pricing berbasis pasar atau metode transfer pricing berbasis biaya.

Dalam beberapa kasus, harga transfer yang dinegosiasikan mungkin merupakan alternatif yang lebih baik dibandingkan harga pasar. Biaya peluang akan membantu dalam menentukan batasan rangkaian negosiasi. Hasil dari perundingan harus dipengaruhi oleh biaya yang mungkin terlewatkan (opportunity cost) yang dihadapi oleh setiap departemen. Harga yang dinegosiasikan hanya diterima jika biaya peluang departemen penjualan lebih rendah daripada biaya peluang departemen pembelian.

### **Keuntungan:**

Meskipun memakan waktu, harga transfer yang disepakati diharapkan dapat memenuhi tiga kriteria, yaitu kepatuhan terhadap tujuan, memelihara otonomi, dan memberikan penilaian kinerja yang akurat. Seperti disebutkan sebelumnya, desentralisasi menawarkan keuntungan penting bagi banyak perusahaan. Namun, yang tidak kalah pentingnya adalah proses untuk memastikan bahwa tindakan-tindakan dari berbagai divisi saling terkait sehingga tujuan keseluruhan perusahaan dapat tercapai. Jika negosiasi membantu memastikan keselarasan tujuan, godaan bagi manajemen pusat untuk melakukan intervensi akan berkurang secara signifikan. Sederhananya, tidak perlu campur tangan. Terakhir, jika keterampilan

bernegosiasi manajer divisi sebanding atau jika perusahaan memandang keterampilan ini sebagai keterampilan manajerial yang penting, masalah terkait motivasi serta ukuran kinerja dapat teratasi.

### **3. Harga transfer berbasis biaya**

Transfer pricing berbasis biaya merupakan suatu metode transfer pricing dimana perusahaan menentukan harga pengalihan barang atau jasa antar unit internal berdasarkan biaya produksi atau akuisisi. Artinya, harga transfer dihitung dengan merinci biaya yang diperlukan dalam pembuatan atau pembelian barang atau jasa dan sering kali mencakup margin keuntungan yang telah ditentukan.

Dalam harga transfer berbasis biaya, terdapat beberapa pendekatan yang bisa digunakan dalam menentukan harga transfer internal.

Beberapa pendekatan yang umum digunakan termasuk:

- 1) Full Costing: Pendekatan ini melibatkan penghitungan seluruh biaya yang berkaitan pada produk atau layanan yang akan ditransfer. Ini mencakup biaya seperti bahan baku, tenaga kerja, biaya overhead pabrik, biaya distribusi, dan biaya lainnya. Harga transfer dihitung dengan menambahkan margin laba yang telah ditentukan.
- 2) Variable Costing: Variable costing hanya mempertimbangkan biaya variabel yang berubah seiring dengan produksi produk atau layanan. Biaya tetap tidak dihitung dalam perhitungan harga transfer. Pendekatan ini lebih sederhana tetapi mungkin tidak mencerminkan dengan akurat biaya keseluruhan yang terkait dengan produk atau layanan.
- 3) Activity-Based Costing (ABC): Seperti yang dijelaskan sebelumnya, ABC digunakan mengidentifikasi biaya aktivitas yang berkaitan terhadap produk atau layanan. Ini mencakup alokasi biaya berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya terjadi dalam produksi atau penyediaan produk atau layanan. Harga transfer dihitung berdasarkan biaya yang diidentifikasi melalui metode ABC.



- 4) **Throughput Costing:** Pendekatan ini fokus pada biaya bahan baku dan overhead yang dipakai untuk meningkatkan produksi. Biaya lain seperti biaya tenaga kerja dan distribusi tidak dihitung dalam penetapan harga transfer. Pendekatan ini lebih sederhana dan cocok untuk perusahaan dengan proses produksi yang sangat otomatis.
- 5) **Absorption Costing:** Absorption costing mencakup biaya variabel dan tetap dalam perhitungan harga transfer. Ini digunakan untuk mencerminkan seluruh biaya yang dialokasikan pada produk atau layanan yang akan ditransfer.

Harga transfer berbasis biaya adalah merupakan metode yang umum dipakai dalam penetapan harga transfer internal. Namun, perlu diperhatikan bahwa metode ini memiliki tantangan dalam menentukan biaya yang tepat dan adil, serta memastikan sejalan dengan peraturan dan hukum yang ada. Oleh karena itu, dokumentasi yang kuat dan pemantauan yang cermat diperlukan untuk menghindari masalah kepatuhan.

### **12.3 Mengukur Kinerja Pusat Investasi Dengan Eva**

Ketika suatu organisasi menerapkan pendekatan desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung membentuk pusat-pusat tanggung jawab sebagai bagian dari kerangka kerja manajemen mereka. Pusat-pusat tanggung jawab ini bertujuan untuk memungkinkan pemantauan yang lebih efisien terhadap kinerja berbagai divisi atau bagian dalam organisasi tersebut. Dalam konteks ini, salah satu pengukuran umum yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja pusat-pusat investasi yaitu Economic Value Added (Nilai Tambah Ekonomi).

#### **12.3.1 Definisi Economic Value Added (Eva)**

Salah satu bentuk evaluasi penting yang digunakan untuk mengukur kinerja pusat investasi disebut Economic Value Added (EVA). EVA adalah pendapatan yang dihasilkan oleh suatu pusat investasi setelah dipotong pajak dan biaya modal tahunan. Apabila EVA bernilai positif, itu menandakan bahwa perusahaan sedang menciptakan nilai tambah atau kekayaan. Sebaliknya, jika EVA bernilai

negatif, maka perusahaan mungkin menghabiskan lebih banyak modal daripada yang dihasilkannya, yang dapat merugikan keuangan perusahaan.

Pada jangka waktu yang panjang, perusahaan yang mampu mengakumulasi modal atau kekayaan cenderung mampu bertahan dalam persaingan bisnis. Beberapa perusahaan, seperti Coca-Cola, General Electric, Intel, dan Merck, telah berhasil meningkatkan EVA mereka selama 15 tahun terakhir. EVA diukur dalam angka dolar, bukan sebagai persentase tingkat pengembalian. Namun, ada kesamaan dengan metrik ROI karena EVA menghubungkan pendapatan bersih dengan modal yang digunakan.

Salah satu fitur utama EVA adalah fokusnya pada pendapatan operasional setelah pajak dan biaya modal yang sebenarnya, bukan sekadar angka nilai buku akuntansi yang mungkin tidak mencerminkan biaya modal yang sebenarnya. Metrik pengembalian lainnya, seperti pendapatan sisa, sering kali menggunakan tingkat pengembalian minimum yang diharapkan. Investor cenderung menggunakan EVA karena mengaitkan keuntungan perusahaan dengan akumulasi sumber daya yang diperlukan, memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kinerja bisnis secara keseluruhan.

### **12.3.2 Perhitungan Eva**

Economic Value Added (EVA) adalah sebuah pendekatan untuk mengevaluasi performa perusahaan. Dalam perhitungan EVA, langkah pertama adalah mengurangkan pendapatan operasional setelah pajak dengan biaya modal yang dikeluarkan. Persamaan EVA dapat diungkapkan sebagai berikut:

$$\text{EVA} = \text{Pendapatan operasional setelah pajak} - (\text{Biaya modal rata-rata}$$
$$\text{tertimbang} \times \text{Total modal yang digunakan})$$

Langkah pertama adalah mengidentifikasi sumber dana yang diinvestasikan oleh perusahaan. Biasanya, sumber dana ini mencakup pinjaman dan ekuitas (saham yang diterbitkan). Setiap sumber pembiayaan memiliki tingkat biaya modal

yang berbeda. Misalnya, pinjaman memiliki tingkat bunga yang dapat disesuaikan dengan pengurangan pajak. Biaya modal untuk pinjaman dapat dihitung dengan mengurangi tarif pajak dari tingkat bunga. Sebagai ilustrasi, jika sebuah perusahaan menerbitkan obligasi selama 10 tahun dengan tingkat bunga tahunan sebesar 8 persen dan tarif pajak sebesar 40 persen, maka biaya obligasi setelah pajak adalah 4,8 persen  $[0,08 - (0,4 \times 0,08)]$ .

Sementara itu, ekuitas memiliki biaya peluang bagi investor. Biaya modal ekuitas dapat dihitung dengan membandingkannya dengan imbal hasil obligasi pemerintah. jangka panjang. Sebagai ilustrasi Jika tingkat bunga pada obligasi tersebut adalah sekitar 6 persen, maka biaya modal rata-rata adalah sekitar 12 persen. Biaya modal rata-rata tertimbang dihitung dengan mengalikan proporsi dari setiap metode pembiayaan dengan persentase biayanya, lalu menjumlahkannya. Dengan demikian, perhitungan EVA melibatkan langkah-langkah ini untuk mendapatkan gambaran tentang nilai ekonomi yang dihasilkan oleh perusahaan.

### **12.3.3 Aspek Keprilakuan Dari Eva**

Sejumlah perusahaan telah mengidentifikasi manfaat EVA dalam membentuk perilaku yang tepat di dalam divisi-divisinya, dan mereka menegaskan bahwa pendapatan operasional saja tidaklah mencukupi. Hal ini disebabkan oleh ketergantungan EVA pada biaya modal yang aktual.

Ketika manajemen perusahaan memiliki tanggung jawab dalam mengambil keputusan investasi, biaya modal dianggap sebagai komponen penting dalam perhitungan. Ketika divisi-divisi melakukan pembelian persediaan atau investasi, biaya modal menjadi suatu pengeluaran yang harus dicatat dalam laporan laba-rugi perusahaan, dan hal ini tidak hanya dianggap sebagai pengurangan pendapatan operasional dari divisi tersebut. Ini berarti bahwa EVA mendorong divisi-divisi perusahaan untuk lebih cermat dalam mengelola biaya modal, mengingat bahwa hal ini memiliki dampak signifikan terhadap performa keuangan keseluruhan. Dengan cara ini, EVA menjadi alat yang efektif untuk mendorong perilaku yang sesuai dalam bisnis.

## 12.4 Rangkuman

Pusat pertanggungjawaban adalah konsep kunci dalam sistem akuntansi perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk mengatur, memantau, dan mengukur kinerja berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap bagian atau unit dalam struktur organisasi. Hal ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kontribusi masing-masing unit terhadap tujuan. Dalam konteks pertumbuhan perusahaan, manajemen puncak menggunakan konsep "pusat pertanggungjawaban" untuk membagi tanggung jawab operasional dan memantau kinerja berbagai segmen bisnis. Terdapat empat kategori pusat pertanggungjawaban utama, termasuk pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pusat pertanggungjawaban ini menjalankan fungsi kunci dalam mengelola perusahaan dan diukur melalui akuntansi pertanggungjawaban serta perbandingan hasil dengan target atau anggaran. Akuntabilitas adalah unsur penting dalam konsep ini, membantu dalam evaluasi kinerja dan pembuatan keputusan yang tepat.

Harga transfer adalah prosedur akuntansi yang menentukan harga barang atau layanan yang diperdagangkan antara divisi-divisi atau entitas yang terkait dalam satu perusahaan atau entitas besar yang sama. Praktik ini dapat mencakup pertukaran internal di dalam perusahaan atau dengan afiliasi serta perusahaan terkait yang berada pada induk yang sama. Tujuan utama dari sistem penetapan harga transfer adalah mencapai penilaian kinerja yang adil, mengkoordinasikan tujuan perusahaan, dan menjaga otonomi departemen. Penentuan harga transfer juga melibatkan pertimbangan biaya peluang barang yang ditransfer, yang dapat membantu menilai sejauh mana tujuan sistem harga transfer terpenuhi. Dalam hal ini, harga minimum dan maksimum digunakan untuk memastikan keuntungan divisi penjual dan divisi pembeli.

Economic Value Added (EVA) adalah pengukuran penting dalam mengevaluasi kinerja pusat investasi. EVA adalah pendapatan yang dihasilkan oleh pusat investasi setelah dikurangi pajak dan biaya modal tahunan. Jika EVA positif, itu menunjukkan penciptaan nilai tambah atau kekayaan, sedangkan EVA negatif

menunjukkan pengeluaran modal yang lebih besar dari pendapatan. EVA diukur dalam dolar dan berfokus pada pendapatan operasional setelah pajak dan biaya modal yang sebenarnya, memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kinerja bisnis dalam jangka panjang

## 12.5 Pembahasan Soal

1 Bagaimana pengelolaan pusat pertanggungjawaban berkontribusi pada pencapaian tujuan finansial perusahaan? Apakah ada risiko terkait dengan penggunaan pusat pertanggungjawaban?

**Jawaban :** Pengelolaan pusat pertanggungjawaban dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan finansial perusahaan melalui beberapa cara :

- **Pengukuran Kinerja:** Pusat pertanggungjawaban memungkinkan perusahaan untuk mengukur kinerja setiap unit bisnis atau departemen secara terpisah. Ini membantu mengidentifikasi unit yang berkinerja baik dan yang perlu perbaikan.
- **Tanggung Jawab:** Dengan menetapkan pusat pertanggungjawaban, manajer di setiap unit akan merasa bertanggung jawab atas kinerja keuangan mereka. Ini dapat mendorong mereka untuk mengelola sumber daya dengan lebih efisien.
- **Pengalokasian Sumber Daya:** Pusat pertanggungjawaban memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif berdasarkan kinerja masing-masing unit. Hal ini dapat membantu menghindari pemborosan dan mendukung pencapaian tujuan finansial.

Namun, ada risiko terkait dengan penggunaan pusat pertanggungjawaban, seperti:

- **Fokus Terlalu Kuat pada Kinerja Keuangan:** Pusat pertanggungjawaban dapat menyebabkan manajer fokus terlalu kuat pada indikator kinerja keuangan, sementara mengabaikan aspek non-keuangan yang juga penting, seperti kepuasan pelanggan atau inovasi.

- **Manipulasi Data:** Manajer pusat pertanggungjawaban mungkin cenderung memanipulasi data keuangan untuk terlihat lebih baik, yang dapat merusak transparansi dan kejujuran.
- **Kompleksitas:** Terlalu banyak pusat pertanggungjawaban atau desain yang terlalu rumit dapat mengakibatkan birokrasi yang berlebihan dan memakan waktu.

Penting untuk merancang sistem pusat pertanggungjawaban yang seimbang dan memonitornya dengan cermat untuk menghindari risiko-risiko ini dan memastikan kontribusi yang positif terhadap tujuan finansial perusahaan.

2. Bagaimana perusahaan dapat meningkatkan EVA mereka, dan apa strategi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai tambah atau mengurangi pengeluaran modal yang berlebihan?

**Jawaban :** Untuk meningkatkan EVA (Economic Value Added), perusahaan dapat mengambil beberapa strategi. Berikut adalah beberapa contoh strategi yang dapat digunakan :

- **Peningkatan efisiensi operasional:** Fokus pada efisiensi dalam operasional perusahaan untuk mengurangi biaya produksi dan pengeluaran operasional yang berlebihan.
- **Pertumbuhan pendapatan:** Meningkatkan pendapatan melalui strategi pemasaran, ekspansi pasar, dan pengembangan produk baru.
- **Pengelolaan modal kerja:** Optimalisasi pengelolaan modal kerja untuk mengurangi biaya keuangan yang terkait dengan kelebihan persediaan atau piutang yang tinggi.
- **Reduksi biaya modal:** Mengurangi biaya modal dengan mengurangi beban bunga atau restrukturisasi utang.
- **Alokasi modal yang bijak:** Mengalokasikan modal hanya ke proyek atau aset yang dapat menghasilkan EVA positif. Ini menghindari pengeluaran modal yang tidak menguntungkan.

- Pengurangan biaya overhead: Mengidentifikasi dan mengurangi biaya overhead yang tidak perlu.
- Peningkatan margin laba: Melalui peningkatan harga, negosiasi kontrak yang lebih menguntungkan, dan manajemen harga yang efektif.
- Manajemen pajak yang cerdas: Meminimalkan beban pajak secara sah dengan strategi perencanaan pajak yang cerdas.
- Inovasi: Mengembangkan produk atau layanan baru yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan pendapatan tambahan.
- Evaluasi portofolio: Secara berkala meninjau dan mengevaluasi portofolio bisnis untuk mengidentifikasi bisnis yang mungkin harus dijual atau dihentikan jika tidak memberikan nilai tambah yang cukup.

Strategi-strategi ini dapat membantu perusahaan meningkatkan EVA mereka dengan menciptakan nilai tambah atau mengurangi pengeluaran modal yang berlebihan.

3. Dalam situasi ketidakpastian ekonomi yang tinggi, bagaimana pusat pertanggungjawaban dapat meningkatkan fleksibilitasnya tanpa mengorbankan kontrol keuangan?

**Jawaban :** Untuk meningkatkan fleksibilitas pusat pertanggungjawaban dalam situasi ketidakpastian ekonomi yang tinggi tanpa mengorbankan kontrol keuangan, Anda dapat mempertimbangkan beberapa tindakan berikut :

- Kriteria Lebih Fleksibel: Memodifikasi kriteria evaluasi kinerja yang digunakan dalam pusat pertanggungjawaban untuk mencerminkan situasi yang lebih fleksibel. Ini bisa berarti mengadopsi kriteria yang lebih adaptif yang memungkinkan penyesuaian lebih cepat dalam respons terhadap perubahan kondisi ekonomi.
- Peningkatan Kolaborasi: Mendorong kolaborasi antar pusat pertanggungjawaban dan departemen, sehingga sumber daya dan informasi dapat dibagi lebih efisien. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk

merespons perubahan lebih cepat.

- Penggunaan Anggaran Fleksibel: Mengadopsi sistem anggaran yang lebih fleksibel yang memungkinkan perubahan prioritas dan alokasi sumber daya yang lebih cepat. Ini dapat dilakukan dengan mengizinkan pergeseran anggaran antar proyek atau inisiatif.
- Pemantauan Rutin: Meningkatkan pemantauan dan pelaporan secara rutin. Dalam situasi ketidakpastian, penting untuk memiliki pemantauan yang lebih dekat terhadap kinerja dan perkembangan ekonomi yang mempengaruhi pusat pertanggungjawaban.
- Skenario Perencanaan: Mempersiapkan berbagai skenario perencanaan untuk mengantisipasi kemungkinan perubahan ekonomi. Ini memungkinkan pusat pertanggungjawaban untuk memiliki rencana darurat atau tindakan korektif yang siap digunakan.
- Fleksibilitas dalam Kontrak dan Keputusan Keuangan: Memasukkan klausul fleksibel dalam kontrak dengan pemasok atau mitra bisnis, serta memberikan otoritas kepada pusat pertanggungjawaban untuk membuat keputusan keuangan yang lebih cepat tanpa harus menunggu persetujuan yang panjang.
- Pelatihan dan Pengembangan: Memastikan bahwa tim di pusat pertanggungjawaban memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan ekonomi. Pelatihan dan pengembangan kontinu adalah kunci.

Dengan mengimplementasikan strategi-strategi ini, pusat pertanggungjawaban dapat tetap memiliki kendali keuangan yang kuat sambil tetap fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi yang tinggi.

4. Bagaimana pusat pertanggungjawaban dapat mengukur dan mengelola risiko keuangan yang lebih besar dalam konteks perubahan ekonomi yang sering terjadi saat ini?



**Jawaban :** Pusat pertanggungjawaban dapat mengukur dan mengelola risiko keuangan yang lebih besar dalam konteks perubahan ekonomi yang sering terjadi dengan melakukan langkah-langkah berikut:

- **Identifikasi Risiko Keuangan:** Pusat pertanggungjawaban perlu secara proaktif mengidentifikasi berbagai risiko keuangan yang dapat memengaruhi kinerja mereka, seperti fluktuasi mata uang, perubahan harga bahan baku, atau ketidakpastian ekonomi global.
- **Evaluasi Dampak Risiko:** Setelah risiko diidentifikasi, pusat pertanggungjawaban perlu melakukan evaluasi dampak potensial dari risiko tersebut pada tujuan keuangan mereka. Ini melibatkan pengukuran kuantitatif dan kualitatif dari dampaknya.
- **Pengembangan Strategi Mitigasi:** Pusat pertanggungjawaban harus mengembangkan strategi untuk mengurangi atau mengelola risiko yang telah diidentifikasi. Ini bisa melibatkan diversifikasi portofolio, penggunaan instrument derivatif, atau penggunaan lindung nilai (hedging).
- **Pemantauan Risiko secara Berkala:** Risiko keuangan harus dipantau secara teratur untuk memastikan bahwa strategi mitigasi masih relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan ekonomi. Pusat pertanggungjawaban harus siap untuk menyesuaikan strategi mereka jika diperlukan.
- **Pengambilan Keputusan Berbasis Data:** Pengambilan keputusan dalam pusat pertanggungjawaban harus didasarkan pada data yang kuat dan analisis risiko yang cermat. Hal ini membantu dalam meminimalkan keputusan impulsif yang dapat memperburuk risiko.
- **Kolaborasi antar Pusat Pertanggungjawaban:** Pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dapat berbagi informasi dan strategi untuk mengurangi risiko bersama-sama, terutama jika risiko tersebut berdampak pada beberapa bagian organisasi.
- **Perencanaan dan Simulasi:** Pusat pertanggungjawaban dapat menggunakan simulasi dan perencanaan skenario untuk mengidentifikasi potensi risiko dan menguji strategi mitigasi mereka dalam berbagai skenario ekonomi.

Dengan pendekatan yang terstruktur dan strategi mitigasi yang tepat, pusat pertanggungjawaban dapat mengelola risiko keuangan yang lebih besar dalam lingkungan ekonomi yang berubah-ubah.

5. Dalam metode penentuan harga transfer yang paling baik itu dengan harga pasar. Kemudian bagaimana jika jenis barangnya itu yang harganya sangat cepat berubah atau tidak konsisten seperti harga sembako? Bagaimana cara menentukannya?

**Jawaban :** Dalam situasi di mana harga barang sangat cepat berubah atau tidak konsisten seperti harga sembako, penentuan harga transfer dapat menjadi tantangan. Beberapa metode yang dapat digunakan dalam kasus ini termasuk :

- Harga Pasar Terkendali (Controlled Market Price): Anda dapat menggunakan harga pasar terkendali, di mana Anda menetapkan harga transfer berdasarkan harga rata-rata atau harga tertentu yang disetujui di pasar yang terkendali. Hal ini bisa meminimalkan fluktuasi harga.
- Harga Riil pada Tanggal Transaksi (Actual Transaction Date Price): Anda dapat menggunakan harga aktual pada tanggal transaksi. Ini mungkin memerlukan pemantauan dan dokumentasi yang cermat untuk setiap transaksi.
- Metode Penentuan Harga Khusus (Special Pricing Method): Anda juga bisa mempertimbangkan metode khusus di mana Anda dan afiliasi Anda memiliki kesepakatan harga tertentu yang tidak selalu mengikuti perubahan harga pasar. Ini harus didokumentasikan dengan baik dan mematuhi peraturan perpajakan.

Penting untuk berkonsultasi dengan ahli pajak atau profesional keuangan yang kompeten dalam penentuan harga transfer untuk memastikan kepatuhan hukum dan praktik terbaik dalam situasi khusus seperti ini.

6. Bagaimana pusat pertanggungjawaban dan financial control dapat membantu

organisasi mencapai tujuan keuangan jangka panjangnya?

**Jawaban :** Pusat pertanggungjawaban dan kontrol keuangan memainkan peran penting dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

1. Pusat Pertanggungjawaban:

- Mendorong Akuntabilitas: Pusat pertanggungjawaban memungkinkan manajer untuk memantau dan mengukur kinerja unit atau departemen tertentu. Ini mendorong akuntabilitas di tingkat yang lebih rendah, karena manajer bertanggung jawab atas hasil keuangan mereka.
- Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Dengan informasi yang berkaitan dengan pusat pertanggungjawaban, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait alokasi sumber daya dan anggaran. Ini membantu organisasi mengarahkan investasi ke area yang memberikan hasil terbaik bagi tujuan jangka panjang.

2. Kontrol Keuangan:

- Mengelola Pengeluaran: Kontrol keuangan membantu organisasi mengendalikan pengeluaran dan mengikuti anggaran yang telah ditetapkan. Ini penting untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan dialokasikan dengan efisien.
- Pengendalian Risiko: Dengan sistem kontrol keuangan yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko keuangan yang mungkin muncul di masa depan. Ini membantu menjaga stabilitas keuangan jangka panjang.
- Pencapaian Tujuan Keuangan Jangka Panjang: Dengan bantuan pusat pertanggungjawaban dan kontrol keuangan, organisasi dapat mengukur, memantau, dan mengelola kinerja keuangan mereka secara lebih efisien. Hal ini membantu mereka mencapai tujuan keuangan jangka panjang, seperti pertumbuhan, profitabilitas, atau pengembangan produk baru.

Dengan mengintegrasikan pusat pertanggungjawaban dan kontrol keuangan dalam manajemen, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik, memaksimalkan penggunaan sumber daya, dan mencapai tujuan keuangan jangka panjang dengan lebih baik.

7. Bagaimana perusahaan menentukan harga transfer antara entitas anak perusahaan atau cabang mereka?

**Jawaban :** Perusahaan menentukan harga transfer antara entitas anak perusahaan atau cabang mereka dengan mematuhi prinsip-prinsip harga transfer yang adil dan sesuai dengan regulasi perpajakan. Beberapa langkah yang umumnya diambil dalam menentukan harga transfer antara entitas tersebut meliputi:

- Analisis Pasar: Perusahaan dapat melakukan analisis pasar untuk menentukan harga yang akan digunakan jika mereka adalah pihak yang independen. Ini bisa melibatkan perbandingan dengan transaksi serupa di pasar terbuka.
- Analisis Fungsional: Perusahaan harus memahami peran dan kontribusi masing-masing entitas dalam rantai pasokan dan nilai tambah yang diberikan. Ini disebut analisis fungsional, yang membantu menentukan seberapa besar imbalan yang adil untuk setiap entitas.
- Pemilihan Metode Transfer Pricing: Ada beberapa metode yang dapat digunakan, seperti metode perbandingan independen, metode biaya, dan metode keuntungan. Pemilihan metode tergantung pada kecocokan dengan situasi perusahaan dan regulasi perpajakan yang berlaku.
- Penentuan Markup: Perusahaan kemudian menambahkan markup yang adil ke biaya atau harga dasar untuk mencerminkan keuntungan yang wajar bagi entitas tersebut. Markup ini dapat berdasarkan keuntungan bersih, penjualan, atau aset yang digunakan.
- Dokumentasi Transfer Pricing: Perusahaan biasanya wajib mendokumentasikan analisis dan metode yang mereka gunakan untuk transfer pricing ini. Dokumentasi ini digunakan untuk membuktikan

kepatuhan dengan regulasi dan dapat digunakan sebagai dasar untuk menjelaskan praktek transfer pricing kepada otoritas pajak.

8. Parulian Company mengelola dua unit bisnis, yakni Divisi A dan Divisi B, yang berperan sebagai pusat laba. Divisi A bertanggung jawab atas pembuatan suku cadang K dan P. Dari total produksi, 10% dijual ke pasar luar, sedangkan sisa produknya dialihkan ke Divisi B. Saat ini, manajemen Divisi A dan B sedang mempertimbangkan bagaimana menetapkan harga transfer untuk suku cadang A dalam perencanaan anggaran masa depan. Dalam penentuan biaya penuh, perusahaan mengadopsi pendekatan Activity Based Costing. Menurut rencana anggaran, Divisi A, yang bertindak sebagai unit penjual, berencana untuk menjalankan operasinya pada kapasitas normal dengan target produksi sebanyak 1.000.000 suku cadang K dan 2.000.000 suku cadang P. Estimasi biaya penuhnya adalah sebagai berikut::

	Suku Cadang K	Suku Cadang P
Unit Level Activity Cost Biaya standar per unit	Rp 1.500	Rp 2.000
Batch related activity Biaya standar per unit	Rp 200.000	Rp 150.000
Product sustaining activity cost Biaya Per unit	Rp 500	Rp 300
Facility sustaining activity cost Biaya setahun	Rp 200.000.000	Rp 400.000.000

Misalkan dalam bulan Januari 2023, Divisi A mentransfer 100.000 unit suku cadang K ke Divisi B. Jumlah ini diproduksi melalui dua proses produksi. Total aset yang diestimasi pada awal tahun anggaran adalah sebesar Rp.1.000.000.000, dan laba yang diinginkan oleh Divisi A, yang diukur dalam tingkat pengembalian investasi (ROI), adalah sekitar 22%. Penambahan harga (markup) untuk suku cadang K dan P didasarkan pada biaya aktivitas pada tingkat unit.

Diminta :

Carilah harga transfer per unit suku cadang K dari Divisi A ke Divisi B menggunakan pendekatan ABC!

**Jawaban :**

Laba yang diharapkan (22% x Rp 1.000.000.000)	Rp 220.000.000
Unit level activity cost:	
Suku cadang K (1.000.000 unit x Rp 1.500)	Rp 1.500.000.000
Suku cadang P (2.000.000 unit x Rp 2.000)	<u>Rp 4.000.000.000</u>
Jumlah	Rp 5.500.000.000

% Markup (Rp 220.000.000 / Rp 5.500.000.000) = 4%

**Biaya penuh suku cadang K:**

**Unit level activity cost**

Biaya standar per unit (100.000 x Rp 1.150) Rp 150.000.000

**Batch related activity cost**

Biaya standar per batch (2 batch x Rp 200.000) Rp 400.000

**Product sustaining activity cost**

Biaya per unit (100.000 x Rp 500) Rp 50.000.000

**Facility sustaining activity cost**

Biaya setahun (100.000 x Rp 200) Rp 20.000.000

\*200=Rp 200.000.000 / 1.000.000 unit

Rp 220.400.000

Harga transfer (100.000 unit) = Biaya penuh suku cadang K + Markup  
= Rp 220.400.000 + (4% x Rp 150.000.000)  
= Rp 220.400.000 + Rp 6.000.000  
= Rp 226.400.000

**Harga transfer per unit = Rp 2.264**

## **BAB 13**

### **MANAJEMEN LINGKUNGAN DAN PROFITABILITAS ORGANISASI**

#### **13.1 Manajemen Lingkungan**

##### **13.1.1 Pengertian Manajemen Lingkungan**

Manajemen lingkungan merupakan gabungan dari dua kata, yaitu manajemen dan lingkungan. Manajemen merujuk pada kerjasama antara dua orang atau lebih melalui serangkaian kegiatan yang komprehensif guna mencapai tujuan tertentu. Ini melibatkan pengelolaan dan koordinasi berbagai sumber daya, termasuk manusia, fasilitas, dan sumber daya teknis, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sementara itu, lingkungan secara keseluruhan mengacu pada semua hal di luar manusia yang berhubungan dengan kehidupan manusia.

Pengelolaan lingkungan adalah usaha yang disengaja untuk menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan agar kita dapat memenuhi kebutuhan dasar kita dengan lebih baik. Kesadaran lingkungan melibatkan usaha untuk membimbing sikap dan pemahaman masyarakat tentang pentingnya lingkungan yang bersih, sehat, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kesadaran lingkungan lainnya. Dengan demikian, manajemen lingkungan mencakup tindakan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pemantauan untuk mencegah pencemaran air, tanah, udara, habitat, dan keragaman hayati.

Manajemen Lingkungan adalah suatu pendekatan atau proses yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk merencanakan, mengimplementasikan, mengawasi, dan mengelola kegiatan-kegiatan mereka dengan memperhatikan dampaknya pada lingkungan alam sekitar. Pendekatan ini bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan manusia dalam menjalankan aktivitas ekonomi dan sosial dengan keberlanjutan lingkungan.



### **13.1.2 Sejarah Perkembangan Manajemen Lingkungan**

Sejarah perkembangan manajemen lingkungan merupakan perjalanan panjang yang telah berkembang selama beberapa dekade. Pengaruh Lingkungan Pertama kali muncul dalam konteks perlindungan alam, seperti pembentukan taman nasional pada akhir abad ke-19. Upaya untuk melindungi alam liar ini merupakan langkah awal dalam kesadaran akan pentingnya lingkungan, Kemudian Gerakan Konservasi Pada awal abad ke-20, gerakan konservasi mulai berkembang dengan tujuan melindungi sumber daya alam dan habitat alamiah. Puncaknya adalah pembentukan Badan Konservasi Alam Nasional (National Park Service) di Amerika Serikat pada tahun 1916.

Setelah Perang Dunia II, Munculnya Regulasi Lingkungan ketika dampak negatif dari industrialisasi mulai tampak jelas, pemerintah mulai mengambil tindakan dengan mengesahkan undang-undang dan peraturan lingkungan. Contohnya adalah Undang-Undang Kualitas Udara Bersih (Clean Air Act) dan Undang-Undang Kualitas Air Bersih (Clean Water Act) di Amerika Serikat. Pada tahun 1960-an dan 1970-an, gerakan lingkungan muncul sebagai kekuatan sosial yang signifikan. Organisasi lingkungan seperti Greenpeace dan Earth Day Network didirikan. Selama periode ini, isu-isu seperti pencemaran, perubahan iklim, dan pelestarian biodiversitas menjadi sorotan, Kepedulian terhadap masalah lingkungan mulai mengakar di tingkat global. Pada tahun 1972, Konferensi Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Lingkungan Manusia diadakan di Stockholm, Swedia, yang merupakan acara penting dalam sejarah kesadaran lingkungan global.

Pada akhir tahun 1980-an dan awal 1990-an, isu perubahan iklim mulai menjadi perhatian utama. Protokol Kyoto pada tahun 1997 menjadi kesepakatan internasional pertama yang mengikat negara-negara maju untuk mengurangi emisi gas rumah kaca, International Organization for Standardization (ISO) mengembangkan serangkaian standar terkait manajemen lingkungan, seperti ISO 14001, yang memfasilitasi implementasi praktik-praktik berkelanjutan di berbagai organisasi Dalam dua dekade terakhir, konsep keberlanjutan menjadi fokus utama manajemen lingkungan. Perusahaan dan organisasi mengadopsi praktik

berkelanjutan, tidak hanya untuk mematuhi peraturan, tetapi juga untuk mencapai keuntungan jangka panjang dalam bisnis mereka. Teknologi telah berperan besar dalam pengembangan manajemen lingkungan, dengan inovasi seperti energi terbarukan, mobil listrik, dan sensor lingkungan yang mengubah cara kita mengelola lingkungan, kemudian Perubahan iklim yang semakin jelas dan intens memperkuat urgensi manajemen lingkungan. Organisasi dan negara-negara terus mencari solusi untuk mengatasi perubahan iklim dan mengurangi dampak negatifnya.

### **13.1.3 Peran Manajemen Lingkungan dalam Berbagai Sektor**

Manajemen Lingkungan memiliki peran penting yang signifikan dalam berbagai sektor. Di bawah ini, akan diuraikan beberapa sektor utama dan bagaimana manajemen lingkungan mempengaruhi mereka:

- a) **Industri dan Manufaktur** : Sektor ini seringkali memiliki dampak besar terhadap lingkungan dalam bentuk pencemaran udara, air, dan tanah, serta penggunaan sumber daya alam. Manajemen lingkungan membantu industri untuk mengurangi emisi polutan, mengelola limbah dengan lebih efisien, meningkatkan efisiensi energi, dan mengadopsi teknologi hijau. Ini dapat mengurangi dampak negatif pada lingkungan dan mematuhi regulasi lingkungan yang berlaku.
- b) **Energi dan Pertambangan** : Industri energi dan pertambangan seringkali memiliki dampak besar pada lingkungan, terutama melalui eksplorasi, pengambilan sumber daya, dan emisi gas rumah kaca. Manajemen lingkungan mendorong penggunaan sumber daya energi terbarukan, pengelolaan sumber daya mineral yang berkelanjutan, dan pengurangan emisi karbon. Ini membantu meminimalkan dampak lingkungan dan mendukung transisi ke energi bersih.
- c) **Pertanian** : Pertanian dapat menyebabkan degradasi tanah, pencemaran air oleh pestisida dan pupuk, serta hilangnya keanekaragaman hayati. Manajemen lingkungan dalam pertanian mencakup praktik-praktik berkelanjutan seperti

pertanian organik, pengelolaan air yang bijaksana, dan pelestarian lahan. Hal ini akan membantu melestarikan sumber daya alam dan lingkungan pertanian.

- d) Transportasi : Transportasi berkontribusi pada emisi gas rumah kaca, pencemaran udara, dan kerusakan habitat alam di sepanjang infrastruktur jalan raya. Manajemen lingkungan di sektor transportasi melibatkan promosi kendaraan ramah lingkungan, transportasi umum, dan penggunaan bahan bakar alternatif. Hal ini akan membantu mengurangi dampak lingkungan transportasi dan mengurangi emisi polutan.
- e) Konstruksi dan Pembangunan : Konstruksi dan pembangunan dapat merusak ekosistem alam dan memerlukan konsumsi sumber daya yang besar. Manajemen lingkungan dalam konstruksi melibatkan desain bangunan yang efisien energi, pemilihan bahan bangunan yang berkelanjutan, dan praktik konstruksi hijau.
- f) Pariwisata : Industri pariwisata dapat menyebabkan kerusakan lingkungan alam, kepadatan populasi, dan konsumsi sumber daya. Manajemen lingkungan dalam pariwisata melibatkan pelestarian situs wisata alam, pengelolaan limbah pariwisata, dan edukasi kepada wisatawan tentang praktik berkelanjutan.
- g) Pendidikan dan Kesadaran Lingkungan : Kesadaran dan pemahaman tentang masalah lingkungan dapat memengaruhi sikap dan tindakan individu dan organisasi. Manajemen lingkungan dalam sektor pendidikan melibatkan pengembangan kurikulum tentang lingkungan, program-program kesadaran, dan penyelenggaraan proyek-proyek lingkungan di lembaga pendidikan.

Manajemen Lingkungan memiliki peran kunci dalam membantu sektor-sektor ini untuk beroperasi dengan lebih berkelanjutan, meminimalkan dampak negatif pada lingkungan, dan mencapai kepatuhan terhadap regulasi lingkungan yang berlaku. Hal ini penting untuk menjaga keseimbangan antara keberlanjutan lingkungan dan kebutuhan ekonomi dan sosial di seluruh dunia.

#### **13.1.4 Prinsip-prinsip Manajemen Lingkungan**

Prinsip-prinsip dasar manajemen lingkungan adalah panduan-panduan inti yang membimbing organisasi dalam merancang, mengimplementasikan, dan mempertahankan praktik-praktik berkelanjutan yang menghormati dan melestarikan lingkungan. Beberapa prinsip dasar manajemen lingkungan meliputi:

##### **a) Kepatuhan Hukum**

Organisasi harus mematuhi semua peraturan dan regulasi lingkungan yang berlaku di wilayah tempat mereka beroperasi. Ini mencakup persyaratan perizinan, pemantauan, dan pelaporan yang diwajibkan oleh hukum.

##### **b) Berkesinambungan**

Prinsip ini menekankan pentingnya mengintegrasikan praktik-praktik berkelanjutan dalam seluruh operasi organisasi. Hal ini mencakup penggunaan sumber daya alam yang bijaksana, pengelolaan limbah, dan pengurangan emisi.

##### **c) Pencegahan**

Prinsip pencegahan lebih baik daripada pemulihan. Organisasi harus berusaha mencegah atau mengurangi dampak negatif pada lingkungan sebanyak mungkin sebelum mereka terjadi.

##### **d) Keterlibatan Pihak-Pihak Terkait (Stakeholders)**

Pihak-pihak terkait seperti masyarakat, pelanggan, dan pemasok harus dilibatkan dalam proses manajemen lingkungan. Ini mencakup mendengarkan masukan mereka, mempertimbangkan kekhawatiran mereka, dan berkomunikasi dengan mereka secara terbuka.

##### **e) Pengukuran Kinerja Lingkungan**

Organisasi harus secara teratur mengukur dan memantau dampak lingkungan dari kegiatan mereka. Ini melibatkan pengumpulan data tentang emisi, konsumsi sumber daya, dan aspek-aspek lingkungan lainnya.

**f) Kepedulian terhadap Biodiversitas**

Prinsip ini menekankan pentingnya pelestarian dan perlindungan keanekaragaman hayati. Organisasi harus berupaya untuk meminimalkan dampak pada ekosistem dan spesies yang terancam punah.

**g) Penggunaan Sumber Daya Terbarukan**

Penting bagi organisasi untuk memberikan prioritas pada pemanfaatan sumber daya alam yang dapat dipengaruhi dan berkeberlanjutan. Contohnya, energi terbarukan dan bahan baku yang dapat didaur ulang.

**h) Daur Ulang dan Pengelolaan Limbah**

Prinsip ini menggarisbawahi pentingnya daur ulang dan pengurangan limbah. Organisasi harus mengembangkan strategi pengelolaan limbah yang aman dan berkelanjutan.

**i) Inovasi Lingkungan**

Organisasi harus mendorong inovasi dalam teknologi dan praktik yang dapat mengurangi dampak lingkungan. Ini termasuk mengadopsi teknologi hijau dan menciptakan solusi yang lebih ramah lingkungan.

**j) Pendidikan dan Kesadaran Lingkungan**

Pendidikan dan kesadaran lingkungan adalah kunci. Organisasi harus memberikan pelatihan kepada karyawan mereka dan mempromosikan kesadaran tentang masalah lingkungan.

## 13.2 Profitabilitas Organisasi

### 13.2.1 Pengertian Profitabilitas Organisasi

Profitabilitas adalah kemampuan sebuah organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan keuntungan atau laba dari operasinya. Secara kuantitatif, profitabilitas diukur dengan menggunakan sejumlah metrik keuangan yang mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat menghasilkan pendapatan yang melebihi biaya operasionalnya dan investasinya. Beberapa metrik profitabilitas yang umum digunakan adalah:

1. Return on Assets (ROA): ROA adalah indikator yang menilai sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan keuntungan dari aset yang dimilikinya. Rumus ROA adalah:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2. Return on Equity (ROE): ROE mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari ekuitas pemegang saham. Rumus ROE adalah:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

3. Net Profit Margin (NPM): NPM adalah rasio laba bersih dari pendapatan total. Rumus NPM adalah:

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

4. Gross Profit Margin: Gross Profit Margin mengukur laba kotor dari pendapatan total. Rumusnya adalah:

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{(\text{Pendapatan Kotor} - \text{Biaya Produksi})}{\text{Pendapatan Kotor}} \times 100\%$$

5. Operating Profit Margin: Operating Profit Margin mengukur laba operasional dari pendapatan operasional. Rumusnya adalah:

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

6. Contribution Margin: Contribution Margin mengukur kontribusi dari setiap penjualan terhadap biaya tetap dan laba. Rumusnya adalah:

$$\text{Contribution Margin} = \frac{(\text{Harga Jual} - \text{Biaya Variabel})}{\text{Harga Jual}} \times 100\%$$

### **13.2.2 Mengukur Profitabilitas Secara Kuantitatif**

Metrik-metrik ini membantu organisasi dan investor untuk mengukur dan memahami seberapa efisien perusahaan dalam menghasilkan laba dari sumber daya dan operasinya. Dalam analisis profitabilitas, semakin tinggi nilai ROA, ROE, NPM, Gross Profit Margin, Operating Profit Margin, atau Contribution Margin, semakin baik performa profitabilitas perusahaan. Pemahaman mendalam tentang definisi profitabilitas dan rumus-rumus ini membantu pengambilan keputusan bisnis yang lebih cerdas dan memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja finansialnya. Dalam bagian selanjutnya, kita akan menjelajahi faktor-faktor yang memengaruhi profitabilitas organisasi dan strategi untuk meningkatkannya.

### **13.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profitabilitas**

Profitabilitas organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang mencakup berbagai aspek dari lingkungan ekonomi hingga strategi bisnis dan operasional. Dalam bagian ini, kita akan menjelaskan secara terperinci faktor-faktor yang memengaruhi profitabilitas organisasi.

#### **13.2.3.1 Ekonomi Makro**

Ekonomi makro adalah cabang ilmu ekonomi yang berfokus pada aspek ekonomi dalam skala besar, seperti negara, wilayah, atau bahkan seluruh dunia. Ini adalah kontras dengan ekonomi mikro, yang mempelajari perilaku ekonomi individu, perusahaan, atau pasar kecil. Ekonomi makro memungkinkan kita untuk memahami dan menganalisis fenomena ekonomi di tingkat yang lebih luas, serta memahami dampak kebijakan ekonomi pada masyarakat secara keseluruhan.

Berikut adalah beberapa konsep utama dalam ekonomi makro:

- a) **Produk Domestik Bruto (PDB):** PDB adalah sebuah matrik yang mengukur total nilai dari semua barang dan jasa yang dihasilkan dalam suatu negara dalam suatu periode waktu tertentu. Ini adalah indikator kunci kesehatan ekonomi suatu negara. PDB dapat digunakan untuk membandingkan kinerja ekonomi antara negara-negara.
- b) **Inflasi:** Inflasi adalah kenaikan umum dalam harga barang dan jasa dalam suatu ekonomi. Inflasi dapat mempengaruhi daya beli masyarakat, dan tingkat inflasi yang moderat dianggap sehat untuk pertumbuhan ekonomi.
- c) **Suku Bunga:** Suku bunga adalah biaya pinjaman uang atau hasil dari menabung. Bank sentral mengontrol suku bunga untuk mengatur pertumbuhan ekonomi dan mengendalikan inflasi.
- d) **Pertumbuhan Ekonomi:** Pertumbuhan ekonomi mengacu pada peningkatan PDB dari waktu ke waktu. Ini mencerminkan peningkatan kemakmuran suatu negara. Pertumbuhan ekonomi yang kuat dapat menghasilkan lapangan kerja yang lebih banyak dan peningkatan standar hidup.
- e) **Anggaran dan Utang Publik:** Anggaran publik adalah rencana pengeluaran dan pendapatan pemerintah. Utang publik adalah jumlah uang yang pemerintah pinjam. Pemahaman tentang keuangan pemerintah penting dalam mengukur stabilitas ekonomi.
- f) **Ketenagakerjaan:** Tingkat pengangguran dan ketenagakerjaan adalah faktor penting dalam ekonomi makro. Pengangguran yang tinggi dapat merugikan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas sosial.



- g) Ekspor dan Impor: Hubungan antara ekspor (barang yang dijual ke negara lain) dan impor (barang yang dibeli dari negara lain) memengaruhi neraca perdagangan suatu negara.
- h) Kebijakan Moneter dan Fiskal: Kebijakan moneter, yang dikendalikan oleh bank sentral, dan kebijakan fiskal, yang berkaitan dengan pengeluaran pemerintah dan pajak, digunakan untuk mengendalikan berbagai aspek ekonomi makro.

Ekonomi makro memungkinkan kita untuk memahami dinamika ekonomi dalam konteks yang lebih luas, termasuk bagaimana kebijakan dan peristiwa global dapat memengaruhi kesejahteraan suatu negara. Ini merupakan alat penting dalam analisis dan perencanaan ekonomi di tingkat nasional dan internasional.

### **13.2.3.2 Strategi Bisnis**

Strategi bisnis adalah rencana terperinci yang menggambarkan cara suatu perusahaan akan mencapai tujuan dan visinya. Ini mencakup serangkaian keputusan strategis yang membimbing perusahaan dalam menciptakan nilai, bersaing di pasar, dan mencapai keunggulan kompetitif. Strategi bisnis mencakup berbagai aspek, termasuk tujuan jangka panjang, visi perusahaan, pemahaman tentang pasar dan pesaing, serta tindakan konkret yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Berikut adalah elemen-elemen penting dalam strategi bisnis:

- a) Tujuan dan Visi: Setiap strategi bisnis harus dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang tujuan perusahaan dan visi jangka panjangnya. Tujuan ini mungkin mencakup pertumbuhan pendapatan, peningkatan pangsa pasar, keunggulan dalam inovasi produk, atau pencapaian keberlanjutan.
- b) Analisis Lingkungan: Strategi bisnis harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang lingkungan eksternal perusahaan, termasuk pasar, pesaing, dan tren industri. Ini melibatkan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal.

- c) **Penetapan Sasaran:** Setelah memahami tujuan dan lingkungan, strategi bisnis harus menetapkan sasaran spesifik yang ingin dicapai. Sasaran ini harus dapat diukur dan memiliki batas waktu yang jelas.
- d) **Pemilihan Strategi:** Ini adalah tahap inti dalam pengembangan strategi bisnis. Perusahaan harus memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai sasaran mereka. Beberapa strategi yang umum digunakan meliputi diferensiasi produk, strategi biaya rendah, ekspansi pasar, kolaborasi, dan diversifikasi.
- e) **Pelaksanaan Strategi:** Memiliki strategi hanyalah awal. Strategi harus dilaksanakan dengan cermat melalui rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang tepat. Ini melibatkan pelaksanaan perubahan organisasi, pengembangan produk, pemasaran, dan operasi yang diperlukan.
- f) **Pemantauan dan Pengukuran:** Perusahaan harus terus memantau kinerja mereka terhadap sasaran dan indikator kunci kinerja (KPI) yang telah ditetapkan. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi masalah atau peluang yang muncul dan membuat penyesuaian jika diperlukan.
- g) **Adaptasi:** Dunia bisnis terus berubah, sehingga perusahaan perlu siap untuk beradaptasi dengan perubahan. Ini dapat mencakup penyesuaian strategi, pengembangan produk baru, atau perubahan dalam model bisnis.

Strategi bisnis adalah panduan yang membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Ini memberikan arah dan fokus, serta membantu perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber daya mereka. Strategi bisnis yang efektif memungkinkan perusahaan untuk menghadapi tantangan pasar dengan lebih baik dan menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham.

### **13.2.3.3 Biaya Operasional**

Biaya dan operasional adalah dua aspek penting dalam keuangan perusahaan. Mereka mencakup pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menjalankan operasi sehari-hari dan memproduksi barang atau layanan. Pemahaman yang baik tentang biaya dan operasional adalah kunci untuk mengelola

sumber daya finansial dengan efisien dan meningkatkan profitabilitas. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang kedua konsep ini:

### **1. Biaya:**

Biaya adalah pengeluaran atau pengurangan dalam nilai aset perusahaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan bisnis. Biaya dapat dibagi menjadi beberapa kategori, termasuk:

- a) **Biaya Tetap:** Ini adalah biaya yang tetap dan tidak berubah terlepas dari tingkat produksi atau penjualan. Contohnya adalah sewa gedung atau biaya bunga pinjaman.
- b) **Biaya Variabel:** Ini adalah biaya yang berubah seiring dengan tingkat produksi atau penjualan. Contohnya adalah biaya bahan baku, tenaga kerja tambahan, atau biaya pengiriman.
- c) **Biaya Modal:** Ini adalah biaya yang terkait dengan investasi jangka panjang dalam aset seperti mesin atau peralatan. Biaya modal biasanya didepresiasi selama beberapa tahun.
- d) **Biaya Langsung dan Tidak Langsung:** Biaya langsung berkaitan langsung dengan produksi atau pengadaan barang atau layanan, sementara biaya tidak langsung tidak memiliki keterkaitan langsung. Misalnya, biaya bahan baku adalah biaya langsung, sementara biaya administrasi adalah biaya tidak langsung.

Pemantauan dan pengendalian biaya adalah kunci dalam mengelola keuangan perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa biaya tetap pada tingkat yang dapat diterima sambil menjaga biaya variabel seefisien mungkin.

### **2. Operasional:**

Operasional merujuk pada semua aktivitas dan proses yang terlibat dalam menjalankan bisnis. Ini mencakup hal-hal seperti produksi, manajemen rantai pasokan, pemasaran, penjualan, layanan pelanggan, dan administrasi. Pengelolaan

operasional yang baik adalah penting untuk mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.

Beberapa prinsip penting dalam pengelolaan operasional mencakup:

- a) Efisiensi Operasional: Meminimalkan pemborosan, memperbaiki proses, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya.
- b) Manajemen Rantai Pasokan: Mengelola pasokan bahan baku, produksi, penyimpanan, dan distribusi produk.
- c) Pemasaran dan Penjualan: Menjangkau pelanggan, membangun merek, dan meningkatkan pangsa pasar.
- d) Layanan Pelanggan: Memberikan dukungan yang baik kepada pelanggan dan mempertahankan kepuasan pelanggan.
- e) Pengendalian Kualitas: Memastikan produk atau layanan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan.
- f) Penggunaan Teknologi: Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan proses operasional dan memberikan efisiensi.

Pengelolaan operasional yang efektif dapat membantu perusahaan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan bersaing lebih baik di pasar. Dalam keseluruhan, biaya dan operasional adalah dua aspek yang saling terkait dalam keberhasilan perusahaan. Memahami, mengendalikan, dan mengoptimalkan biaya serta mengelola operasional dengan efisien adalah kunci untuk mencapai profitabilitas dan pertumbuhan jangka panjang.

#### **13.2.4 Strategi Untuk Meningkatkan Profitabilitas**

Profitabilitas yang berkelanjutan memerlukan strategi yang baik dalam rangka mengoptimalkan kinerja bisnis. Dalam bagian ini, kita akan menjelaskan berbagai strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan profitabilitas mereka.

##### **a) Inovasi**

Peran Inovasi: Inovasi adalah elemen kunci dalam menciptakan produk atau layanan baru yang dapat meningkatkan profitabilitas. Perusahaan yang terus-menerus berinovasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang berubah dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Inovasi juga dapat menghasilkan efisiensi operasional yang dapat meningkatkan margin keuntungan.

Studi Kasus: Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti Apple telah sukses berkat inovasi yang berkesinambungan dalam produk-produk seperti iPhone dan MacBook. Mereka terus memperkenalkan fitur-fitur baru dan desain yang menarik pelanggan, yang berkontribusi pada profitabilitas mereka.

#### **b) Diversifikasi**

Manfaat Diversifikasi: Diversifikasi bisnis dapat mengurangi risiko dan meningkatkan profitabilitas. Dengan memiliki berbagai lini produk atau layanan, perusahaan dapat mengatasi fluktuasi dalam pasar. Ketika satu bisnis mungkin mengalami penurunan, yang lain mungkin tumbuh. Ini dapat membantu perusahaan menjaga stabilitas pendapatan dan laba.

Contoh Perusahaan Sukses: Sebagai contoh, perusahaan konsumen terkenal seperti The Walt Disney Company telah berhasil menerapkan diversifikasi dengan portofolio yang mencakup hiburan, film, televisi, taman hiburan, dan produk lisensi. Diversifikasi ini telah membantu mereka menjaga profitabilitas dalam berbagai kondisi ekonomi.

#### **c) Pengelolaan Risiko**

Identifikasi Risiko: Mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat menghambat profitabilitas adalah langkah penting. Risiko dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk risiko ekonomi, operasional, keuangan, atau regulasi. Memahami dan mengidentifikasi risiko-risiko ini adalah kunci untuk mengelolanya.

Strategi Pengelolaan Risiko: Strategi untuk mengelola risiko melibatkan identifikasi, penilaian, pengendalian, dan pemantauan risiko-risiko yang relevan.

Ini termasuk penggunaan asuransi, diversifikasi, dan perencanaan kontinuitas bisnis. Perusahaan juga dapat menerapkan praktik manajemen risiko yang canggih dan merancang strategi untuk mengurangi risiko-risiko tertentu.

#### **d) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Peran Investasi dalam Pelatihan: Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membantu meningkatkan profitabilitas. Karyawan yang terampil dan terlatih dapat menjadi lebih produktif, mengurangi kesalahan, dan berkontribusi pada efisiensi operasional. Mereka juga dapat memberikan pelayanan pelanggan yang lebih baik, yang dapat meningkatkan penjualan dan retensi pelanggan.

Studi Kasus: Perusahaan seperti Google dikenal karena memberikan perhatian khusus pada pengembangan sumber daya manusia. Mereka menawarkan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan kepada karyawan mereka, yang telah membantu mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkontribusi pada profitabilitas mereka.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat meningkatkan profitabilitas mereka dan mencapai keberlanjutan finansial dalam jangka panjang. Kombinasi dari inovasi, diversifikasi, pengelolaan risiko, dan investasi dalam pengembangan karyawan dapat menciptakan landasan kuat untuk keberhasilan bisnis.

### **13.3 Studi Kasus**

#### **1. Apple Inc. - Inovasi sebagai Pendorong Profitabilitas**

Apple Inc. adalah salah satu perusahaan teknologi terkemuka di dunia dan telah mengalami pertumbuhan profitabilitas yang luar biasa melalui inovasi yang berkesinambungan. Mereka terkenal karena menghadirkan produk-produk revolusioner seperti iPhone, iPad, dan MacBook. Inovasi dalam desain produk,

penggunaan material, dan ekosistem perangkat lunak mereka telah memungkinkan Apple untuk menjual produk dengan margin keuntungan yang tinggi. Pelajaran yang dapat dipetik adalah bahwa investasi berkelanjutan dalam R&D dan desain produk yang canggih dapat menghasilkan profitabilitas yang tinggi.

## 2. The Coca-Cola Company - Diversifikasi Portofolio

The Coca-Cola Company adalah perusahaan minuman global yang telah menerapkan strategi diversifikasi dalam portofolio mereka. Selain minuman ringan, mereka juga memiliki produk-produk seperti air mineral, minuman energi, dan produk makanan ringan. Diversifikasi ini telah membantu mereka menjaga stabilitas pendapatan dan laba dalam kondisi pasar yang berubah. Pelajaran yang dapat dipetik adalah bahwa diversifikasi bisnis dapat membantu perusahaan mengurangi risiko dan menjaga profitabilitas.

## 3. Amazon.com - Pengelolaan Risiko dan Efisiensi Operasional

Amazon.com, salah satu perusahaan e-commerce terbesar di dunia, telah berhasil mengelola risiko dan meningkatkan efisiensi operasional. Mereka telah berinvestasi dalam teknologi otomatisasi di pusat distribusi mereka untuk mengurangi biaya operasional. Selain itu, mereka mengembangkan bisnis layanan awan (cloud computing) melalui Amazon Web Services (AWS), yang telah menjadi salah satu kontributor terbesar terhadap profitabilitas mereka. Pelajaran yang dapat dipetik adalah pengelolaan risiko yang baik dan investasi dalam efisiensi operasional dapat membantu meningkatkan profitabilitas.

Studi kasus ini menunjukkan bahwa berbagai strategi, termasuk inovasi, diversifikasi, pengelolaan risiko, dan efisiensi operasional, dapat membantu perusahaan mencapai peningkatan profitabilitas. Namun, tidak ada pendekatan satu ukuran cocok untuk semua, dan perusahaan perlu menyesuaikan strategi mereka dengan situasi dan tujuan bisnis mereka. Kesamaan antara studi kasus ini adalah komitmen perusahaan terhadap inovasi, adaptasi terhadap perubahan, dan investasi dalam sumber daya manusia yang berkualitas.

## 13.4 Rangkuman

Manajemen Lingkungan adalah suatu pendekatan atau proses yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk merencanakan, mengimplementasikan, mengawasi, dan mengelola kegiatan-kegiatan mereka dengan memperhatikan dampaknya pada lingkungan alam sekitar. Pendekatan ini bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan manusia dalam menjalankan aktivitas ekonomi dan sosial dengan keberlanjutan lingkungan.

Profitabilitas adalah kemampuan sebuah organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan keuntungan atau laba dari operasinya. Secara kuantitatif, profitabilitas diukur dengan menggunakan sejumlah metrik keuangan yang mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat menghasilkan pendapatan yang melebihi biaya operasionalnya dan investasinya

## 13.5 Contoh Soal

1. Bagaimana perusahaan dapat secara efektif mengukur dampak lingkungan dari kegiatan mereka, dan sejauh mana perluasan pendekatan manajemen lingkungan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan bisnis?

**Jawaban:** Perusahaan dapat secara efektif mengukur dampak lingkungan dari kegiatan mereka dan mempengaruhi pengambilan keputusan bisnis dengan melakukan langkah-langkah berikut:

- Pengukuran Dampak Lingkungan: Perusahaan harus melakukan evaluasi menyeluruh tentang dampak lingkungan yang disebabkan oleh kegiatan mereka. Ini termasuk mengukur emisi gas rumah kaca, penggunaan sumber daya alam, limbah yang dihasilkan, dan dampak ekosistem.
- Identifikasi Kinerja Lingkungan: Perusahaan perlu mengembangkan indikator kinerja lingkungan yang relevan dan terukur, seperti jejak karbon, penggunaan air, atau limbah yang dihasilkan. Ini membantu dalam pemantauan dan pelaporan dampak lingkungan secara teratur.



- **Penggunaan Teknologi dan Sistem Informasi:** Perusahaan dapat menggunakan teknologi dan sistem informasi untuk mengumpulkan data, melacak dampak, dan menghasilkan laporan kinerja lingkungan secara otomatis. Sistem ini memudahkan pengukuran dan pemantauan.
  - **Keterlibatan Pihak Terkait:** Melibatkan pihak terkait, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat, dalam pengukuran dan pemantauan dampak lingkungan dapat memberikan wawasan tambahan dan mendukung transparansi.
  - **Integrasi dalam Pengambilan Keputusan:** Hasil pengukuran dampak lingkungan harus diintegrasikan dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Perusahaan harus mempertimbangkan dampak lingkungan dalam perencanaan strategis, pengembangan produk, dan investasi.
  - **Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan:** Perusahaan perlu mendorong inovasi dalam praktik bisnis mereka untuk mengurangi dampak lingkungan. Ini dapat mencakup penggunaan teknologi ramah lingkungan, efisiensi energi, atau penggunaan bahan baku yang berkelanjutan.
- Kepatuhan Regulasi:** Perusahaan harus memastikan kepatuhan dengan peraturan lingkungan yang berlaku dan memahami bagaimana perubahan dalam regulasi dapat memengaruhi operasional mereka.

Dengan mengukur dampak lingkungan secara efektif dan mengintegrasikan informasi ini dalam pengambilan keputusan bisnis, perusahaan dapat mengambil tindakan yang lebih berkelanjutan dan mengurangi risiko dampak negatif pada lingkungan.

2. Bagaimana kebijakan lingkungan yang ketat dapat memengaruhi profitabilitas jangka pendek dan jangka panjang suatu organisasi?

**Jawaban:** Kebijakan lingkungan yang ketat dapat memiliki dampak beragam pada profitabilitas suatu organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang:

1. Dampak jangka pendek:

- Biaya Kepatuhan: Dalam jangka pendek, perusahaan mungkin harus mengeluarkan dana tambahan untuk mematuhi regulasi lingkungan yang ketat, seperti investasi dalam teknologi ramah lingkungan atau pemenuhan persyaratan pemantauan dan pelaporan.
- Penurunan Keuntungan: Upaya untuk mematuhi regulasi dapat mengakibatkan penurunan keuntungan jangka pendek karena meningkatnya biaya produksi atau pengurangan produksi untuk meminimalkan dampak lingkungan.

## 2. Dampak jangka panjang:

- Efisiensi Operasional: Dengan waktu, perusahaan yang mengadopsi praktik berkelanjutan seperti efisiensi energi dan penggunaan bahan baku yang lebih berkelanjutan dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan profitabilitas.
- Reputasi dan Pasar: Perusahaan yang mematuhi kebijakan lingkungan yang ketat dapat memperoleh reputasi yang lebih baik di mata pelanggan dan investor, yang dapat berdampak positif pada penjualan dan akses ke modal.
- Inovasi Produk dan Pasar: Dalam jangka panjang, tekanan kebijakan lingkungan dapat mendorong inovasi produk dan pasar yang lebih ramah lingkungan, membuka peluang baru untuk pertumbuhan bisnis.
- Risiko Hukum: Kebijakan lingkungan yang ketat dapat membantu mengurangi risiko hukum yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

Jadi, dampak kebijakan lingkungan yang ketat pada profitabilitas organisasi akan sangat tergantung pada bagaimana perusahaan meresponsnya, apakah dengan mengelola biaya, menerapkan praktik berkelanjutan, atau memanfaatkan peluang pasar yang terkait dengan keberlanjutan.

## 3. Berikut disajikan rekapitulasi hasil perhitungan pos-pos laba rugi dan Neraca PT. ZYX dari tahun 2020, 2021 dan 2022:

	2020	2021	2022
Laba Bersih	5.000.000.000	6.000.000.000	4.000.000.000
Penjualan	108.000.000.000	125.000.000.000	130.000.000.000
Modal Sendiri	32.000.000.000	35.000.000.000	36.000.000.000
Asset	83.000.000.000	80.000.000.000	82.000.000.000

Diminta perhitungan NPM, ROA, ROE serta berikan tanggapan dari perhitungan tersebut

**Penyelesaian:**

**a. Net Profit Margin (NPM)**

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	NPM	Standar Rata-rata Industri
2020	5.000.000.000	108.000.000.000	4,63	20%
2021	6.000.000.000	125.000.000.000	4,8	20%
2022	4.000.000.000	130.000.000.000	3,07	20%

Berdasarkan perhitungan di atas, kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa margin laba bersih perusahaan berada di bawah rata-rata industri. Hal ini menunjukkan kemungkinan harga produk perusahaan yang terlalu rendah atau biaya yang terlalu tinggi. Di samping itu, hal ini juga dapat disebabkan karena kenaikan biaya yang tinggi terhadap pendapatan atau beban pajak yang tinggi.

**b. Return on Assets (ROA)**

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih</b>	<b>Asset</b>	<b>ROA</b>	<b>Standar Rata-rata Industri</b>
2020	5.000.000.000	83.000.000.000	6,02	30%
2021	6.000.000.000	80.000.000.000	7,5	30%
2022	4.000.000.000	82.000.000.000	4,88	30%

Dari perhitungan di atas, disimpulkan bahwa kinerja ROA perusahaan masih kurang memuaskan. Meskipun terjadi peningkatan di 2021, nilai ROA masih berada di bawah rata-rata industry. Penurunan nilai ROA ini terjadi karena margin laba yang rendah dan perputaran aktiva yang rendah.

**c. Return on Equity (ROE)**

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

<b>Tahun</b>	<b>Laba Bersih</b>	<b>Ekuitas</b>	<b>ROE</b>	<b>Standar Rata-rata Industri</b>
2020	5.000.000.000	32.000.000.000	15,62	40%
2021	6.000.000.000	35.000.000.000	17,14	40%
2022	4.000.000.000	36.000.000.000	11,11	40%

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dalam pengembalian modal belum mencapai tingkat yang baik. Meskipun terjadi peningkatan di tahun 2021, namun pengembalian modal perusahaan masih jauh di bawah rata-rata standar industry. Di sisi lain, pengembalian modal mengalami sedikit peningkatan dari tahun 2020 ke 2021, yang menunjukkan kinerja yang sedikit lebih baik dalam hal efisiensi penggunaan modal perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2005). *Management Control System* (pertama). salemba empat.
- Arsono Laksmna. (2002). Pengaruh Saling Ketergantungan Kepercayaan dan Keselarasan Tujuan terhadap Kooperasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur pada Hubungan Kontraktual dengan Pemasoknya.. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 4(1), 1–16. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/15687>
- Auritz, A. and Rachmarwi, W. (2020) ‘Pengaruh Penerapan Supply Chain Management Dan Kaizen Terhadap Proses Produksi Di Pt. Daiki Axis Indonesia’, *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 8(3), pp. 46–57. doi: 10.35137/jmbk.v8i3.474.
- Blocher, Edward J., Stout, David E., & Cokins, Gary. (2010). *Cost Management: A Strategic Emphasis Fifth Editions*.
- Blocher, E.J., Stout, D.E. and Cokins, G. (2014) *Manajemen Biaya: Penekanan Strategis*. 5th edn. Jakarta: Salemba 4.
- Bonde, F. *et al.* (2021) ‘Penerapan Activity Based Costing Pada Tarif Jasa Rawat Inap Rumah Sakit Umum Gereja Masehi Injili Di Minahasa (GMIM) Pancaran Kasih Manado’, *201 Jurnal EMBA*, 9(3), pp. 201–210.
- Datar, S. M., Rajan, M. V., & Revised edition based on (work): Horngren, C. T. (2018). *Horngren’s cost accounting : a managerial emphasis*.
- Edward, B. J. (1967). Cost Management A Strategic Emphasis 8e. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 32-37.

- Elifina, H. (2019) ‘Analisis Efisiensi Aktivitas Dengan Menggunakan Activity Based Management (Studi Kasus Pada PG Candi Baru Sidoarjo)’, *Jurnal Akuntansi*, 1-10. Universitas Brawijaya [Preprint].
- Hansen and Women (2009) *Akuntansi Manajerial (Managerial Accounting)*. 6th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Guan, L. (2009). Cost Management: Accounting and Control. In *Cengage Learning*.
- Hidayah, N. (2016). Analisis Sistem Pengendalian Manajemen untuk Peningkatan Kinerja Manajemen Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada UD. X Sidoarjo). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 4(2), 1-15.
- Hongren Charles. T, Datar Srikant. M, Foster George. Akuntansi biaya. Penekanan Manajerial. Jilid 1. Edisi 12. Salemba Empat. Hal 1-9
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kamasih, J., Saerang, D. P. E., & Mawikere, L. (2015). Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi Dengan Metode Tradisional Dan Activity Based Costing (ABC) Pada UD. Cella Cake Dan Bakery Manado. *Accountability*, 4(2), 28. <https://doi.org/10.32400/ja.10522.4.2.2015.28-40>
- Khaerah, N., & Nur, S. A. (2022). Financial Governance in Strengthening Post-Disaster Community Economic Resilience in Majene, Indonesia. *Journal of Contemporary Governance and Public Policy*, 3(1), 47–58. <https://doi.org/10.46507/jcgpp.v3i1.72>
- Luhung, A.D. and Pradana, B.I. (2019), “Analisis Rantai Nilai Pada PT Rolas Nusantara Mandiri”, *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya*.

- Mahendradata, A. M., Mashudi, D., & Suhartini, D. (2018). Dampak Perkembangan E- Commerce terhadap Peran Akuntan Manajemen. *Jurnal Akuntansi*, 18(14), 167–180.
- Martini, R., Thoyib, M., & Yulita, Y. (2020). Penerapan Perhitungan Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan Pesanan Khusus. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 11(1), 9–15. <https://doi.org/10.36982/jiegmk.v11i1.1054>
- Merchant, A. Kenneth & Stede, Wim A. Van Der. Sistem pengendalian manajemen. Edisi 3. Salemba Empat. Hal 405
- M.S, K. (2004). Filsafat Analitis Menurut Ludwig Wittgenstein. In *Humaniora* (Vol. 16, Issue 2, pp. 133–146).
- Nugroho, F., & Rohman, A. (2016). Pengaruh Belanja Modal Terhadap Kinerja Keuangan dengan Pendapatan Asli Daerah Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 1, 1–18. <http://repository.umy.ac.id/handle/123456789/8707>
- Okpala, K. E. (2012). Strategic Budgeting System and Management of Public Resources: A Nigeria Review. *European Journal of Business and Management*, 4(21), 171–180. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Pimpong, S., & Laryea, H. (2016). Budgeting and Its Impact on Financial Performance: the Case of Non-Bank Financial Institutions in Ghana. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(5), 12–22. [www.idpublications.org](http://www.idpublications.org)
- Sigilipu, S. (2013). Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial. *Emba*, 1(3), 239–247.
- Srikan M. Datar, Madhav V. Rajan, “*Hongren’s Cost Accounting, A Managerial Emphasis*”, *Sixteenth Edition*, 2018 (HSM). Hal 1-15



- Suharli, M. (2010). Studi Empiris Mengenai Pengaruh Profitabilitas, Leverage, dan Harga Saham terhadap Jumlah Dividen Tunai (Studi pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta Periode 2002-2003). *Jurnal Manajemen, Akuntansi & Sistem Informasi*, 6(2), 243–256.
- Suprantiningrum, S., & Lukas, A. D. (2021). Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Moderating Teknologi Informasi. *Owner*, 5(1), 174–185. <https://doi.org/10.33395/owner.v5i1.368>
- Yusuf, M., Sutrisno, S., Putri, P. A. N., Asir, M., & Cakranegara, P. A. (2022). Prospek Penggunaan E-Commerce Terhadap Profitabilitas Dan Kemudahan Pelayanan Konsumen: Literature Review. *Jurnal Darma Agung*, 30(3), 505. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v30i3.2268>

## **GLOSARIUM**

### ***Activity Based Costing (ABC):***

Metode perhitungan biaya yang mengalokasikan biaya sumber daya ke berbagai objek biaya berdasarkan aktivitas yang terkait dengan objek biaya tersebut

### **Akuntansi Manajemen:**

Suatu bidang dalam akuntansi yang fokus pada penyediaan informasi keuangan dan non keuangan pada manajemen suatu perusahaan atau organisasi

### **Biaya Aktivitas:**

Biaya yang diberikan kepada objek biaya berdasarkan aktivitas yang digunakan oleh objek biaya tersebut

### **Biaya Sumber Daya:**

Biaya yang diberikan kepada aktivitas atau kegiatan berdasarkan aktivitas yang digunakan oleh objek biaya tersebut

### ***Capital Budgeting (Anggaran Modal)***

Proses pengambilan keputusan yang melibatkan alokasi sumber daya finansial jangka panjang untuk investasi proyek-proyek atau aset yang diharapkan menghasilkan keuntungan di masa depan

***Cost Driver:***

Elemen yang memicu perubahan biaya yang terjadi akibat aktivitas

***Cost Plus Pricing:***

Strategi penetapan harga yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan harga jual produk atau layanan mereka

***E-Commerce:***

Kegiatan bisnis yang dilakukan secara elektronik melalui internet atau jaringan computer lainnya

***Economic Value Added (EVA)***

Sebuah matriks pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pusat investasi

***Evaluasi Kinerja Karyawan***

Proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi

***Insourcing:***

Kondisi dimana perusahaan memutuskan untuk membuat sendiri sistem yang diinginkan, sehingga keamanan dari sistem tersebut terjaga dengan maksimal

**Kompetisi Global:**

Persaingan yang terjadi antar perusahaan, organisasi, atau negara di tingkat internasional

**Manajemen Lingkungan:**

Suatu pendekatan atau proses yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk merencanakan, mengimplementasikan, mengawasi, dan mengelola kegiatan-kegiatan mereka dengan memperhatikan dampaknya pada lingkungan alam sekitar.

**Outsourcing:**

Penggunaan jasa tenaga kerja yang direkrut dari pihak ketiga untuk mengisi posisi tertentu di sebuah perusahaan

**Pemasok:**

Entitas atau individu yang menyediakan bahan atau produk kepada perusahaan untuk digunakan dalam produksi atau proses bisnis

**Pengambilan Keputusan:**

Proses memilih di antara alternatif yang bersaing

**Pengendalian:**

Proses pemantauan implementasi rencana dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan

**Pengukuran Kinerja**

Rangkuman atau penilaian akhir yang diperoleh dari proses pengukuran kinerja suatu entitas seperti perusahaan, organisasi, atau individu

**Perencanaan:**

Perumusan yang rinci terhadap tindakan masa depan untuk mencapai tujuan tertentu dalam kegiatan manajemen

**Perbaikan Berkelanjutan:**

Proses yang dirancang untuk terus menerus meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas suatu sistem, produk atau proses secara berkelanjutan

**Perspektif Keuangan**

Mencakup pengukuran kinerja finansial seperti pendapatan operasional dan arus kas

**Perspektif Pelanggan**

Segmen pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis akan berkompetisi dan menciptakan nilai dan manfaat bagi pelanggan

### **Persepektif Proses Internal**

Merinci langkah-langkah internal yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemilik

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Melibatkan penugukuran seperti jumlah pada jam pelatihan yang diberikan kepada pegawai dan jumlah hak paten atau produk baru yang dihasilkan

### **Prioritas**

Keadaan dimana seseorang atau sesuatu dianggap atau diperlakukan lebih penting daripada yang lainnya

### **Profitabilitas:**

Kemampuan sebuah organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan keuntungan atau laba dari operasinya.

### **Pusat Biaya**

Unit pertanggungjawaban yang berfokus pada pengelolaan biaya

### **Pusat Investasi**

Unit pertanggungjawaban di mana manajer memiliki tanggung jawab atas pendapatan, biaya, serta keputusan investasi jangka panjang

### **Pusat Laba**

Unit pertanggungjawaban di mana manajer memiliki tanggung jawab atas pendapatan dan biaya

### **Pusat Pertanggungjawaban**

Konsep yang membentuk dasar sistem akuntansi perusahaan yang memungkinkan perusahaan mengatur dan memonitor kinerja organisasi berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap bagian atau unit dalam struktur organisasi

### **Rantai Nilai:**

Konsep kritis dalam dunia bisnis yang menyoroti rangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan, mengembangkan, dan menghantarkan produk atau layanan ke pelanggan akhir

### **Regulasi**

Konsep abstrak pengelolaan sistem yang kompleks sesuai dengan seperangkat aturan dan tren

***Return On Investment (ROI):***

Rasio uang yang diperoleh atau hilang pada suatu investasi, relatif terhadap jumlah uang yang diinvestasikan

**Sistem Manajemen Biaya:**

Suatu pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis informasi biaya guna mengambil keputusan yang lebih baik dalam mengendalikan biaya dan meningkatkan efisiensi operasional

**Sistem Pengendalian Manajemen**

Pendekatan atau rangkaian proses yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk memastikan bahwa tujuan mereka tercapai dengan efisien dan efektif

**Target Costing:**

Suatu pendekatan dalam menentukan biaya produk dengan merujuk pada harga yang konsumen bersedia bayar

**Teknologi Informasi:**

Penggunaan hardware, software, jaringan komunikasi, sistem, dan infrastruktur untuk mengumpulkan, menyimpan, memproses, menganalisis dan menyebarkan informasi secara efektif dan efisien



## INDEKS

### A

*Activity Based Costing* (ABC), 16, 32, 33, 93, 281

Akuntansi Manajemen, 1, 3, 9, 11, 12, 15, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 53, 79, 81, 82, 132, 134, 136, 137, 141, 147, 148, 155, 156, 157, 158, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 173, 174, 175, 176, 177, 197

### B

Biaya Aktivitas, 32, 34, 44, 47, 48, 51, 52, 268, 282

Biaya Sumber Daya, 7, 32, 33, 34, 35, 36

### C

*Capital Budgeting* (Anggaran Modal), 238, 239, 240, 241, 243, 246, 247, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256

*Cost Driver*, 32, 33, 34, 35, 36

*Cost Plus Pricing*, 98, 102, 103, 104, 105, 106

### E

E-Commerce, 11, 12, 108, 299

*Economi Value Added* (EVA), 269, 270, 273, 274

Evaluasi Kinerja Karyawan, 167, 174

### I

Insourcing, 65, 66, 68

### K

Kompetisi Global, 5, 6

## **M**

Manajemen Lingkungan, 161, 284, 285, 286, 287, 288, 300

## **O**

Outsourcing, 65, 66, 67, 68

## **P**

Pemasok, 10, 92, 100, 101, 118, 119, 120, 126, 127, 131, 132, 133, 137, 138, 141, 142, 144, 145, 146, 152, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 249, 276, 288

Pengambilan Keputusan, 1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 15, 24, 28, 30, 38, 42, 44, 46, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 68, 73, 74, 82, 85, 96, 106, 110, 112, 132, 133, 134, 135, 143, 149, 150, 151, 152, 155, 158, 165, 170, 173, 217, 229, 237, 239, 240, 241, 248, 255, 258, 261, 263, 269, 277, 279, 291, 300, 301

Pengendalian, 2, 3, 5, 7, 10, 11, 12, 25, 30, 42, 53, 97, 99, 106, 132, 135, 158, 165, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 190, 202, 203, 224, 231, 262, 279, 295, 296, 298

Pengukuran Kinerja, 26, 27, 28, 50, 166, 168, 169, 173, 174, 175, 178, 179, 185, 188, 190, 192, 195, 198, 203, 222, 232, 263, 273, 288

Perencanaan, 1, 2, 3, 6, 7, 9, 10, 39, 42, 44, 59, 60, 85, 95, 98, 99, 100, 101, 110, 135, 139, 141, 146, 149, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 163, 164, 165, 166, 167, 173, 184, 185, 193, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 218, 219, 220, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 238, 240, 248, 275, 276, 278, 281, 284, 293, 298, 301

Perbaikan Berkelanjutan, 7, 10, 11, 55, 96, 120, 174, 301

Perspektif Keuangan, 179, 189, 192, 199

Perspektif Pelanggan, 129, 189, 192, 197

Perspektif Proses Internal, 179, 180, 193

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, 180, 193

Prioritas, 4, 30, 96, 98, 194, 201, 202, 203, 204, 210, 216, 217, 219, 224, 225, 227, 229, 231, 232, 253, 257, 276, 289

Profitabilitas, 2, 9, 26, 30, 38, 39, 40, 42, 46, 68, 70, 71, 72, 86, 89, 93, 96, 111, 120, 131, 135, 165, 169, 187, 190, 206, 251, 252, 253, 257, 264, 280, 284, 290, 291, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303

Pusat Biaya, 262, 272

Pusat Investasi, 262, 269, 270, 272, 273

Pusat Laba, 262, 272, 281

Pusat Pertanggungjawaban, 261, 262, 263, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280

## **R**

Rantai Nilai, 1, 2, 9, 40, 99, 115, 117, 118, 119, 121, 122, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 138, 139, 140, 141, 144, 146, 147, 157, 180

Regulasi, 6, 64, 104, 162, 163, 164, 207, 214, 216, 218, 224, 225, 280, 281, 285, 286, 287, 288, 298, 301, 302

*Return On Investment (ROI)*, 26, 71, 75, 87, 96, 192, 270, 282

## **S**

Sistem Manajemen Biaya, 1, 2, 4, 7, 12, 13, 14, 23, 24, 26, 27, 30, 45, 98

Sistem Pengendalian Manajemen, 53, 167, 170, 172

## **T**

Target Costing, 98, 99, 100, 102, 106

Teknologi Informasi, 7, 8, 12, 52, 129, 137, 140, 149, 187

## Tentang Penulis



### **Enni Savitri**

Penulis adalah Professor di bidang Akuntansi Manajemen. Lahir di Pekanbaru tanggal 15 Oktober 1973. Menamatkan S1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau pada Tahun 1998. Tahun 2001-2004, melanjutkan ke Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Riau pada Bidang Manajemen Keuangan. Tahun 2006-2012, kembali melanjutkan studi di Pascasarjana Universitas Brawijaya dengan konsentrasi kajian Manajemen Keuangan, dan berhasil memperoleh gelar Doktor.

Sejak Tahun 2012, telah aktif melakukan penelitian, mengikuti seminar dan menulis pada jurnal penelitian. Selain aktif sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau Program S1 Akuntansi, Program Magister Akuntansi, Program Magister Manajemen dan Program Doktorat Manajemen Universitas Riau Penulis juga aktif di Pusat Kajian Badan Pengkajian Penelitian Universitas Riau dan Editor Inchief Jurnal IJESH (Indonesian Journal of Economics, Social and Humaniora).

Penulis memiliki 8 hasil karya berupa buku dengan judul:

1. Peranan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir dan Modal Sosial dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Pesisir di Kabupaten Indragiri Hilir dan Bengkalis
2. Peranan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir dan Modal Sosial dalam Meningkatkan Kesejahteraan di Kabupaten Meranti dan Rokan Hilir
3. Konservatisme Akuntansi: Cara Pengukuran, Tinjauan Empiris dan Faktor- Faktor yang Mempengaruhinya
4. Penganggaran Perusahaan
5. Penganggaran Perusahaan II
6. Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Bengkalis dan Pelalawan Provinsi Riau
7. Tata Kelola Perusahaan
8. Kinerja UMKM di Kabupaten Bengkalis dan Kabupaten Pelalawan



### **Andreas**

Lulus S3 dari Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur Indonesia, Professor di bidang Akuntansi Pemeriksaan. Saat ini mengajar mahasiswa S1 dan S2 Akuntansi di Universitas Riau. Penulis juga bermitra dengan Petrus Dharmanto Andreas, sebuah Kantor Akuntan yang berlokasi di Pulau Batam, Indonesia. Minat penelitian penulis adalah keuangan dan audit fraud, perpajakan, perbankan dan keuangan, pasar modal. Penulis juga membimbing sejumlah mahasiswa doktorat dan magister yang berkaitan dengan minat penelitiannya