Nama : Idka Setia Ningrum

NIM : 20140420271

Kelas : C

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

**BAB 14**

**Ukuran Kinerja Operasional: Penjualan, Selisih Biaya Langsung, dan Peranan Ukuran Kinerja Nonfinansial**

**Sistem Kendali dan Akuntansi Manajemen**

**Kendali** *(control)* mengacu pada kumpulan prosedur, alat, dan sistem yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan mereka. **Sistem kendali dan akuntansi manajemen** *(management accounting and control system)* merupakan sistem inti pengukur kinerja perusahaan. **Kendali operasional** *(operational control)* berfokus pada kinerja operasional jangka pendek. **Kendali finansial** *(financial control)* terdiri dari perbandingan antara hasil yang sebenarnya dengan hasil finansial yang dianggarkan. **Selisih** *(variances)* merupakan perbedaan antara anggaran dengan jumlah finansial yang sebenarnya.

**Mengembangkan Sistem Kendali Operasional: Lima Langkah Strategis Pembuatan Keputusan untuk Schmidt Machinery**

1. Menentukan isu strategis yang tercakup dalam masalah.
2. Memperkenalkan berbagai tindakan alternatif.
3. Memperoleh informasi dan membuat analisis alternatif.
4. Berdasarkan pada strategi dan analisis, memilih dan menerapkan alternatif yang diinginkan.
5. Menyediakan evaluasi berkelanjutan atas efektivitas penerapan pada langkah keempat.

**Kendali Finansial Jangka Pendek**

Tujuan penting finansial jangka pendek bagi perusahaan adalah untuk mencapai laba operasional yang dianggarkan untuk satu periode. Perbedaan antara laba operasional aktual dengan laba operasional anggaran induk disebut jumlah **selisih laba operasional** *(operating-income variance)*. Selisih ini juga mengacu pada **selisih anggaran induk—statis** *(master—static—budget variance)* untuk satu periode.

**Anggaran Fleksibel dan Analisis Selisih Laba**

**Anggaran Fleksibel**

**Anggaran fleksibel** *(flexible budget)* merupakan anggaran yang disesuaikan dengan pendapatan dan pengeluaran pada tingkat hasil yang telah dicapai aktual. Anggaran fleksibel berguna untuk menaksir kinerja finansial jangka pendek. Anggaran fleksibel berbeda dengan anggaran induk dalam hal yang berhubungan dengan jumlah unit yang dibuat pada anggaran. Anggaran fleksibel dalam tiga langkah:

**Langkah 1.** Tentukan hasil dari satu periode.

**Langkah 2.** Gunakan harga jual dan data biaya variabel per unit dari anggaran induk untuk menghitung laba atas penjualan yang telah dianggarkan dan pengeluaran tidak tetap yang telah dianggarkan berturut-turut untuk hasil pada satu periode dan hitung margin kontribusi anggran fleksibel.

**Langkah 3.** Tentukan jumlah anggaran dari biaya variabel lalu menghitung laba operasional anggaran fleksibel.

Ringkasan jumlah penjualan dan jumlah pengeluaran untuk anggaran tetap dihitung dengan menggunakan rumus ini.

*Jumlah penjualan = Jumlah unit aktual terjual x Harga penjualan yang*

*telah dianggarkan per unit*

*Jumlah pengeluaran tidak tetap = Jumlah unit yang sebenarnya terjual x Biaya variabel*

*yang telah dianggarkan per unit*

*Jumlah pengeluaran tetap = Jumlah pengeluaran tetap pada anggaran induk*

**Selisih Volume Penjualan dan Jumlah Selisih Anggaran Belanja Fleksibel**

***Selisih volume penjualan***

**Selisih volume penjualan** *(sales volume variance)* satu periode merupakan perbedaan antara jumlah anggaran fleksibel dengan jumlah anggaran induk (statis) 1 periode untuk laporan laba *item* yang cocok. Selisih volume penjualan mengukur efek perubahan pada volume penjualan di pendapatan, pengeluaran, margin kontribusi, atau laba operasioanal satu periode.



***Selisih Anggaran Fleksibel***

**Selisih anggaran fleksibel** *(flexible-budget variances)* menunjuk pada perbedaan antara jumlah aktual dengan jumlah anggaran fleksibel.

***Selisih anggaran fleksibel =*** *Hasil aktual – Hasil anggaran fleksibel*

**Total selisih anggaran fleksibel** *(total flexible budget variance)* dari satu periode merupakan perbedaan antara laba operasional anggaran fleksibel dengan laba opearasional yang diperoleh selama satu periode.



**Rincian Total Selisih Anggaran Fleksibel**

**Selisih Harga Jual**

**Selisih harga jual** *(selling price variance)* dapat ditentukan dengan pengambilan perbedaan antara laba atas penjualan aktual dengan laba atas penjualan pada anggaran fleksibel untuk satu periode.

*Laba atas penjualan yang sebenarnya = unit terjual x harga jual aktual per unit*

*Laba atas penjualan anggaran fleksibel = unit terjual x harga jual yang telah*

*dianggarkan per unit*



**Selisih Biaya Anggaran Fleksibel Tidak Tetap**

**Total selisih anggaran fleksibel biaya variabel** *(total variable cost flexible-budget variance)* merupakan perbedaan antara jumlah biaya variabel yang diadakan selama satu periode dengan jumlah biaya variabel pada anggaran fleksibel untuk satu variabel. Perbedaan antara biaya variabel aktual yang diadakan selama satu periode dengan jumlah biaya variabel pada anggaran fleksibel untuk unit yang telah diproduksi dan terjual selama satu periode merupakan *jumlah selisih biaya variabel anggaran fleksibel.*

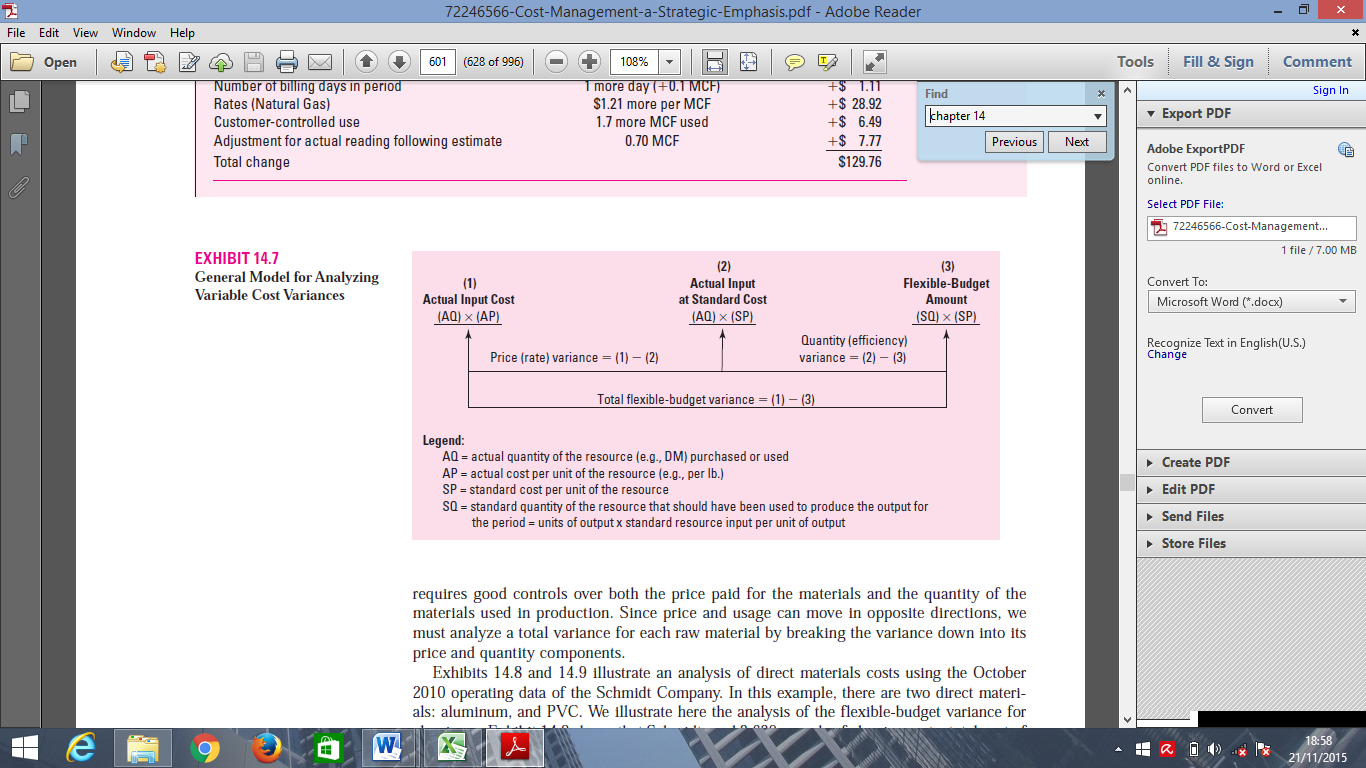


**Analisis Lebih Jauh Total Selisih Biaya Variabel Anggaran Fleksibel**

Jumlah Selisih Biaya Variabel Anggaran Fleksibel merupakan total selisih anggaran fleksibel dari semua biaya-biaya variabel dan pengeluaran, mencakup selisih-selisih anggaran fleksibel untuk bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, beban tidak tetap, dan penjualan tidak tetap serta pengeluaran administrasi.



**Model Umum untuk Analisis Selisih Biaya Variabel**



**TAMPILAN 14.7**

Model Umum

Untuk Menganalisis

Penyimpangan

Biaya variabel

**Selisih Bahan Baku Langsung**

****

***Selisih Anggaran Fleksibel Bahan Baku Langsung***

**Selisih anggaran fleksibel bahan baku langsung** *(direct materials flexible-budget variance)* untuk setiap bahan baku merupakan perbedaan antara jumlah biaya bahan baku langsung yang diadakan dengan jumlah anggaran fleksibel untuk hasil satu periode.

***Analisis Mendalam dari Selisih Anggaran Fleksibel Bahan Baku Langsung***

**Selisih harga bahan baku langsung** *(direct materials price variance)* untuk setiap bahan baku merupakan perbedaan antara biaya aktual dengan biaya standar dikalikan dengan kuantitas bahan baku langsung yang digunakan selama satu periode.

***Menginterprestasikan Selisih Harga Bahan Baku Langsung***

Selisih harga bahan baku langsung dapat dihasilkan dari kegagalan mengambil potongan harga pembelian, perubahan harga bahan baku yang tidak dapat diprediksi, perubahan dalam biaya pengangkutan, perbedaan kualitas bahan baku, atau alasan-alasan lainnya. **Rasio pemakaian bahan baku** *(material usage ratio)* merupakan rasio kuantitas yang digunakan saat pembelian.

***Selisih Pemakaian***

**Selisih pemakaian bahan baku langsung** *(direct labor efficiency variance)* mengacu pada efisiensi dengan setiap bahan baku mentah yang digunakan selama satu periode.



***Menginterprestasikan Selisih Pemakaian Bahan Baku Langsung***

Selisih pemakaian bahan baku langsung menyarankan bahwa menghabiskan operasioanal berlebih dengan jumlah bahan baku langsung dari jumlah tertentu untuk hasil satu periode.

**Selisih Nilai Tenaga Kerja Langsung**

***Selisih Nilai Tenaga Kerja Langsung***

**Selisih nilai tenaga kerja langsung** *(direct labor rate variance)* merupakan perbedaan antara nilai gaji aktual dengan nilai gaji standar dikalikan dengan jam kerja tenaga kerja langsung aktual selama satu periode.



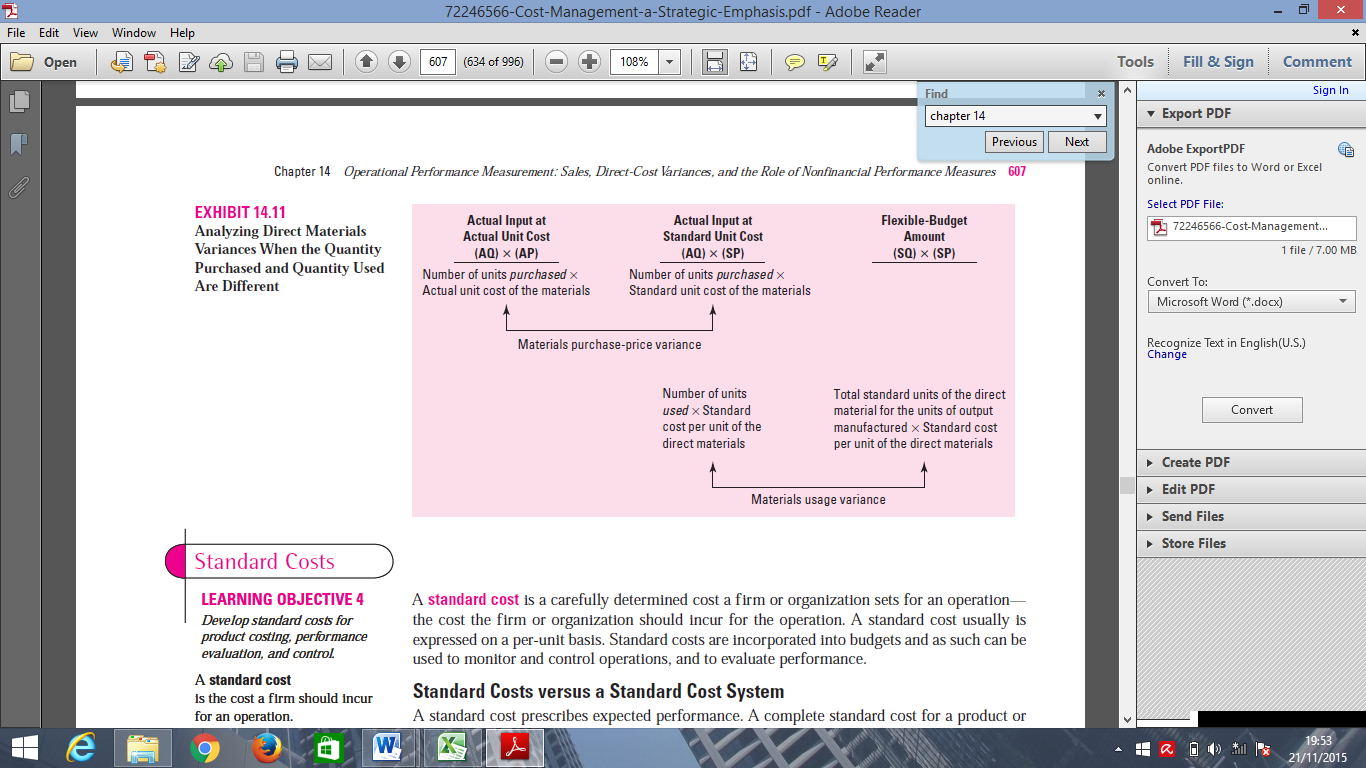
***Selisih Efisiensi Tenaga Kerja Langsung***

**Selisih efisiensi tenaga kerja langsung** *(direct labor efficiency variance)* muncul ketika jumlah jam kerja tenaga kerja langsung menyimpang dari jumlah jam kerja standar tenaga kerja langsung untuk hasil satu periode.



**Pemilihan Waktu dalam Menyadari Selisih**

**TAMPILAN 14.11**



Analisis Penyimpangan

Bahan Baku Langsung

ketika Kualitas Pembelian

dan Kuantitas yang

Digunakan Berbeda

**Biaya Standar**

**Biaya standar** *(standard cost)* merupakan biaya yang ditentukan secara hati-hati oleh perusahaan atau perusahaan untuk menetapkan biaya operasioanal perusahaan atau perusahaan harus diadakan untuk operasional.

**Biaya Standar versus Sistem Biaya Standar**

**Biaya standar** *(standard cost)* merupakan biaya perusahaan yang seharusnya diadakan untuk sebuah operasi. **Sistem biaya standar** *(standard cost system)* merupakan salah satu standar tidak sebenarnya, arus biaya melalui catatan akuntansi normal.

**Tipe-tipe Standar**

***Standar Ideal***

**Standar ideal** *(ideal standards)* menggambarkan efisiensi yang maksimum pada setiap aspek operasi. **Standar peningkatan yang berkelanjutan** *(continuous-improvement standards)* merupakan salah satu standar yang makin berkembang.

***Standar yang Dapat Dicapai Saat Ini***

**Standar yang dapat dicapai saat ini** *(currently attainable standards)* mengatur kriteria kinerja pada tingkat seseorang dengan latihan yang tepat dan berpengalaman sehingga dapat mencapai banyak waktu tanpa mengerahkan tenaga berlebih. Standar yang dicapai saat ini menekankan normalitas dan memperbolehkan beberapa ketidaksempurnaan dan ketidakefisienan.

***Pemilihan Standar***

Standar yang dapat dicapai sekarang ini mungkin membantu ketidakefisiensian mereka. Memperbolehkan ketidakefisiensian strategi yang kurang bijaksana jika perusahaan beroperasional pada saat suasana kompetisi sangat tinggi.

**Prosedur-prosedur Penetapan Standar**

**Standar otoritatif** *(authoritative standard)* ditentukan semata-mata atau terutama oleh manajemen. Sebaliknya, **standar partisipatif** *(participative standard)* mensyaratkan penetapan standar dengan melibatkan para karyawan secara menyeluruh.

**Menetapkan Biaya-biaya Standar**

***Menetapkan Biaya-biaya Standar untuk Bahan Baku Langsung***

Biaya standar untuk bahan baku langsung mempunyai tiga unsur: kualitas, kuantitas, dan harga. Langkah pertama dalam pembuatan biaya standar adalah menetapkan kualitas bahan baku langsung. Kualitas, kuantitas, dan pemilihan waktu pembelian dapat dipengaruhi biaya standar bahan baku.

**Menetapkan Biaya Standar untuk Tenaga Kerja Langsung**

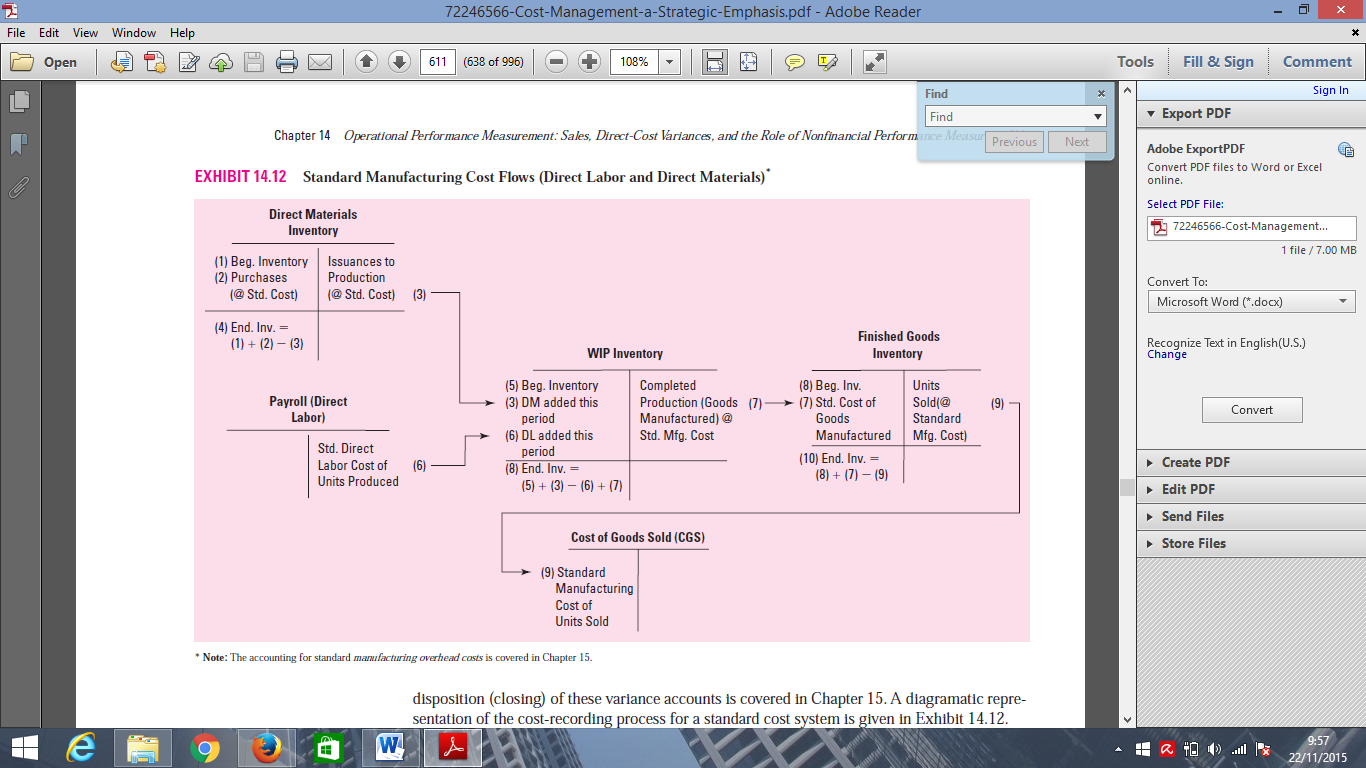
Biaya tenaga kerja langsung berubah-ubah seiring dengan tipe-tipe pekerjaan, kerumitan produk, tingkat kemampuan pekerja, sifat dasar proses produksi, dan kondisi peralatan yang digunakan. Premi lembur mengacu pada kelebihan nilai gaji di atas nilai gaji standar.

**Neraca Biaya Standar**

**Neraca biaya standar** *(standard cost sheet)* menetapkan biaya standar (mencakup harga dan kuantitas) untuk semua elemen biaya produksi (yaitu, bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, beban pabrik) dibutuhkan dalam produksi satu unit sebuah produk.

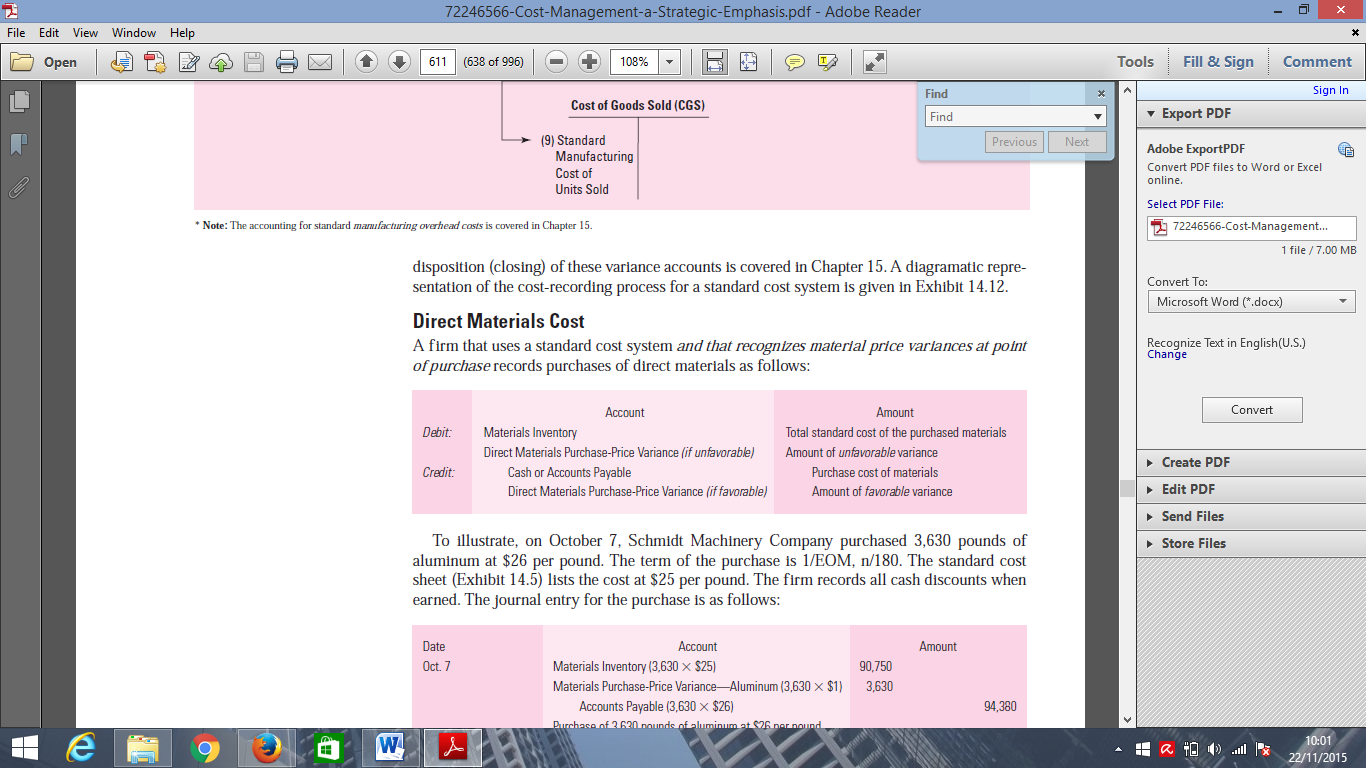
**Pencatatan Arus Biaya dan Selisih pada Sistem Biaya Standar**

**TAMPILAN 14.12** Arus Biaya Produksi Standar (Tenaga Kerja Langsung dan Bahan Baku Langsung)

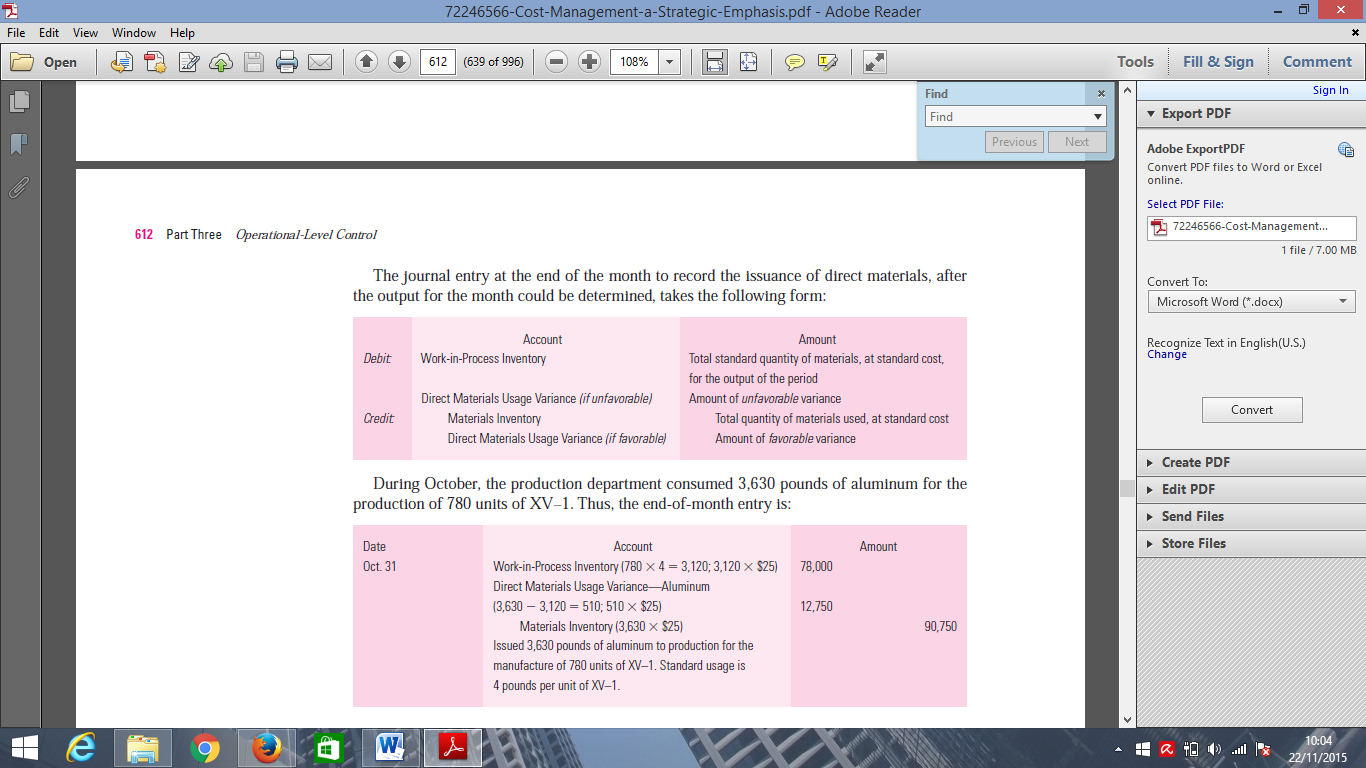


**Biaya Bahan Baku Langsung**

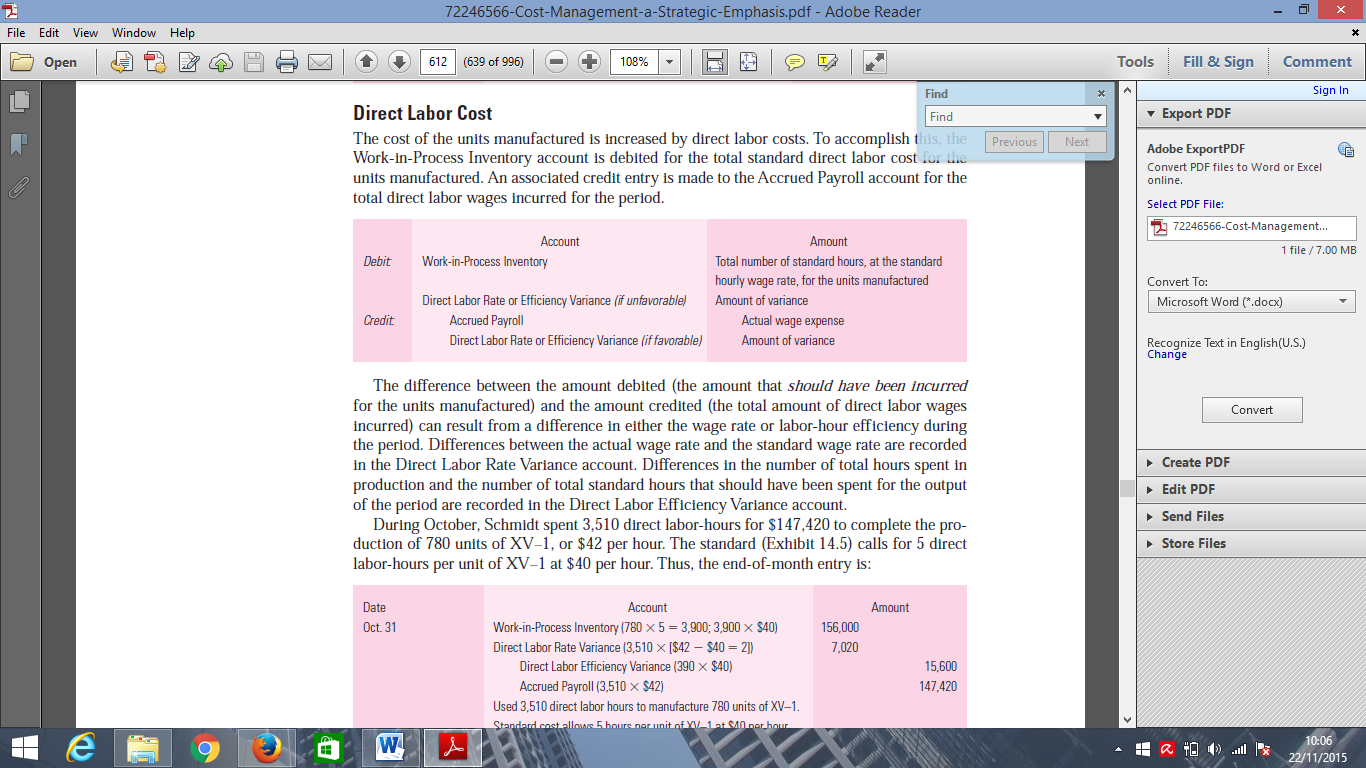
Perusahaan yang menggunakan sistem biaya standar dan yang mengetahui selisih harga bahan baku pada titik pembelian dicatat pembelian bahan baku langsung seperti berikut:



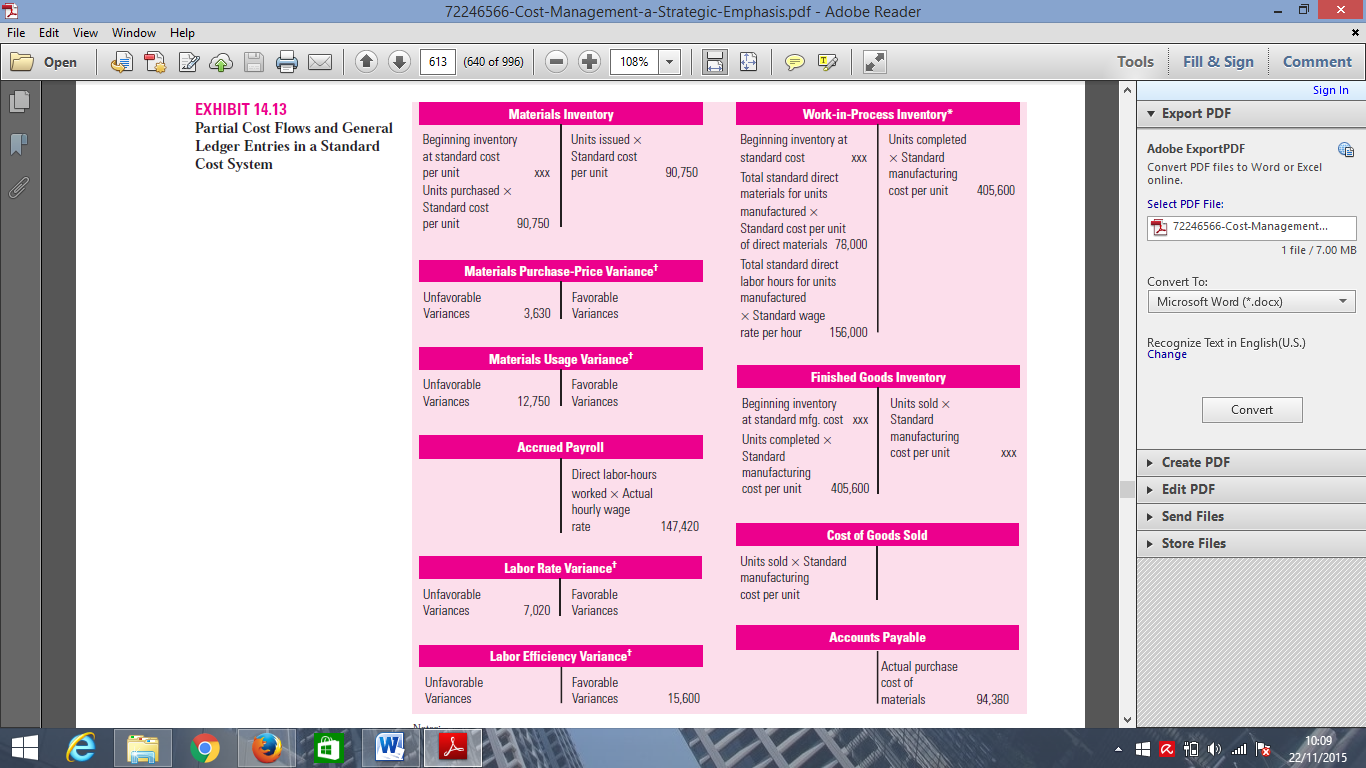
Catatan jurnal pada akhir bulan mencatat pengeluaran bahan baku langsung, setelah hasil untuk satu periode dapat ditentukan, lihat bentuk catatan jurnal beriku ini.



**Biaya Tenaga Kerja Langsung**



**Penyelesaian Produksi**



**Peran Strategi Indikator Kinerja Nonfinansial**

Bagaimanapun juga, akuntan manajemen harus mengenal batasan utama penggunaan biaya-biaya standar dan selisih analisis untuk tujuan kendali operasioanal.

* Karena indikator kinerja asli jangka pendek, para pekerja dan pembuat keputusan mungkin mengambil tindakan yang meningkatkan kinerja finansial jangka pendek pada kinerja pengeluaran jangka panjang.
* Berfokus pada selisih-selisih individu mungkin menghasilkan optimalisasi individu tapi bukan kinerja global.
* Personel operasional mungkin tidak bisa mengartikan atau pura-pura dalam indikator kinerja finansial.
* Pada dasarnya indikator kinerja finansial merupakan ukuran yang melihat ke belakang.
* Dari sudut desain sistem, pembangunan, penerapan, dan penggunaan sistem biaya standar mungkin memerlukan biaya yang tinggi.

**Proses Bisnis**

Ada banyak proses bisnis yang digunakan perusahaan. Proses bisnis yang biasa mencakup: proses operasional, proses manajemen pelanggan, proses inovasi, dan proses sosial/penetapan.

**Proses Operasional**

Proses operasional mencakup semua aktivitas, seperti pemerolehan bahan baku mentah dari pemasok, hasil produksi (yaitu, jasa atau produk) dan pengiriman produk atau jasa kepada para pelanggan.

**Sistem Produksi Tepat Waktu**

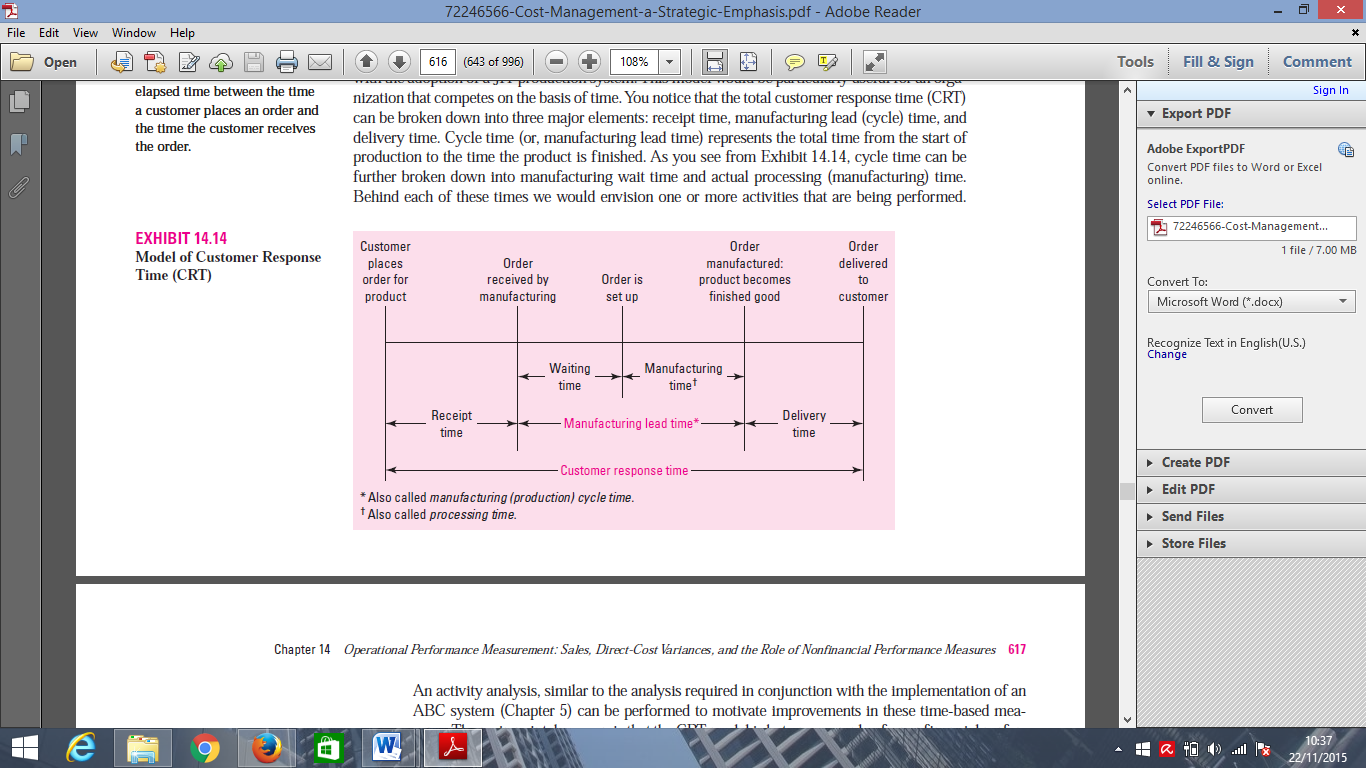
**Proses tepat waktu** *(just in time—JIT)* merupakan salah satu proses produksi yang pada saat tahapan prosesnya tidak terjadi hingga pesanan, dari pelanggan internal atau eksternal diterima. Dalam konsep JIT, penurunan persediaan, pengurangan pemborosan, dan memproduksi hanya jika ada pesanan. Fokus pada sistem JIT dapat mengukur seperti nilai yang cacat, waktu siklus, persentase ketepatan waktu pengiriman, dan mesin-mesin yang beroperasi.

***Keuntungan dari Penerapan JIT***

* Penurunan biaya pengangkutan.
* Penurunan biaya peluang yang berhubungan dengan persediaan *(holding).*
* Kemungkinan meningkatnya penjualan, penguasaan pasar, dan keuntungan.
* Meningkatnya produk dan jasa
* Penurunan proses waktu siklus
* Menurunnya biaya-biaya produksi.

**Model respon pelanggan** *(customer response time—CRT)* merupakan ukuran kinerja operasional yang digambarkan sebagai waktu yang lalu antara waktu tempat pemesanan pelanggan dengan waktu penerimaan pesanan pelanggan.

**TAMPILAN 14.14**



Model Waktu

Respons Pelanggan

***Siklus Efisiensi Proses***

Suatu ukuran alternatif (dan saling melengkapi) dari efisiensi proses operasional dikenal sebagai siklus efisiensi proses (PCE). PCE adalah suatu metode dari penilaian efisiensi proses, berdasarkan atas hubungan *waktu proses aktual* dan *jumlah waktu produksi.* Dalam bentuk rumus, kita dapat menggambarkan PCE sebagai berikut.

*PCE = Waktu proses/jumlah waktu produksi*

*PCE = Waktu proses/(waktu proses + waktu perpindahan + waktu penyimpanan + waktu*

*pemeriksaan)*

***Keuntungan-keuntungan Ukuran Nonfinansial Kinerja Proses Bisnis***

Sehubungan dengan ukuran finansial, ukuran kinerja nonfinansial mempunyai keuntungan sebagai berikut.

* Ukuran seperti itu sering kali mudah untuk diukur dan dimengerti.
* Perhatian langsung mereka terhadap proses dasar bisnis dan karena itu memusatkan perhatian dalam bidang masalah tepat yang memerlukan perhatian.
* Ukuran kinerja nonfinansial dapat menjadi indikator yang berguna dari kinerja finansial mendatang.