

Buku Referensi

# Perencanaan dan Pengendalian Keuangan



*PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN  
KEUANGAN*

**Ria Sandra Alimbudiono**

## PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KEUANGAN

Penulis  
RIA SANDRA ALIMBUDIONO

Desain / Layout  
LIA

Cetakan Pertama. Juli 2009

Penerbit dan Percetakan

PT Revka Petra Media  
Jalan Pucang Anom Timur No. 5  
Telp/ Fax : 031-5051711 / 5056848

---

Perpustakaan Nasional RI : Katalog Dalam Terbitan ( KDT )

V +54 Halaman ; ~~148~~ x ~~210~~ mm  
153 x 230

ISBN : 978-602-95180-2-3

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit, Undang-undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, AYAT (1), (2) DAN (6)

## DAFTAR ISI

<b>Daftar Isi.....</b>	<b>ii</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iii</b>
<b>1. Pentingnya Perencanaan dan Pengendalian.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Budget Sebagai Alat Perencanaan Keuangan.....</b>	<b>5</b>
<b>3. <i>Financial Budget</i> dan <i>Operating Budget</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>4. <i>Operating Budget</i>.....</b>	<b>15</b>
<b>5. Pengendalian Melalui Analisis Varians.....</b>	<b>29</b>
<b>A. Analisis Varians untuk Beban Yang Bersifat Variabel.....</b>	<b>43</b>
<b>B. Analisis Varians untuk Beban Yang Bersifat Tetap..</b>	<b>59</b>
<b>C. Analisis Varians untuk Pendapatan.....</b>	<b>65</b>
<b>6. Penutup - - - - -</b>	

## Kata Pengantar

Bermula dari kegiatan pelatihan akuntansi pada unit usaha kecil menengah yang diadakan oleh sebuah universitas, saya terdorong untuk menulis sebuah buku praktis tentang perencanaan dan pengendalian keuangan. Buku ini adalah sebuah buku praktis yang dapat digunakan untuk membantu usaha kecil menengah dalam mengelola dan menilai operasional usahanya secara lebih terstruktur.

Perencanaan dan pengendalian keuangan merupakan suatu hal mutlak yang harus dilakukan oleh sebuah usaha yang ingin *survive* dan sukses dalam jangka panjang. Perencanaan dilakukan agar pengelola atau manajemen dapat mengambil langkah-langkah sesuai dengan pemikiran kritis dan strategis sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan ini dilakukan dengan mensinkronkan antara tujuan, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi pada masa depan. Perencanaan merupakan langkah-langkah kecil yang akan dilakukan dari perjalanan panjang menuju pintu kesuksesan. Anggaran adalah merupakan salah satu wujud kuantitatif dari perencanaan yang dilakukan.

Setelah perencanaan ditetapkan, tugas selanjutnya ada di tangan pihak manajemen pengelola. Bagaimana manajemen menuangkan rencana yang ditetapkan menjadi suatu kenyataan indah dalam pengelolalan perusahaan merupakan suatu tantangan tersendiri yang dapat dinikmati sebagai suatu proses pembelajaran dan pengembangan diri.

Perencanaan dan pengendalian merupakan satu aktivitas sinergi dalam pengelolaan perusahaan yang sehat. Oleh karena itu, setelah periode berjalan, pengendalian perlu dilakukan dalam rangka evaluasi dan penilaian kinerja. Pengendalian juga dapat digunakan sebagai cerminan kinerja dan umpan balik bagi pihak manajemen dalam melakukan tindakan yang lebih baik pada periode mendatang.

Analisis varians merupakan salah satu alat untuk melakukan pengendalian yang efektif. Analisis varians dilakukan dengan membandingkan antara anggaran yang telah disusun dengan pengelolaan manajemen selama satu periode. Dengan analisis varians diharapkan manajemen tidak hanya dapat menilai kinerja perusahaan, namun lebih dari itu, manajemen mendapat informasi penting dalam pengelolaan yang lebih baik untuk menyongsong masa depan yang cerah.

Buku ini disusun dengan pemikiran sederhana untuk mendukung pengelolaan usaha kecil menengah yang lebih sehat. Oleh karena itu, saya haturkan banyak terima kasih kepada teman-teman penyelenggara pelatihan akuntansi keuangan dan kepada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam Forda UKM yang telah berpartisipasi dalam pelatihan atas inspirasi dan masukannya dalam pengelolaan usaha kecil menengah.

Selain itu, saya haturkan juga terima kasih saya atas pengertian dan kasih sayang yang telah diberikan oleh suami dan anak-anak tercinta, Clift dan Jessica. Kalian semua adalah sumber motivasi dalam kehidupan saya. Terima Kasih...

Ria Sandra Alimbudiono

# **1. PENTINGNYA PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN**

Dalam pengelolaan suatu perusahaan, proses perencanaan dan pengendalian merupakan suatu hal yang tidak terelakkan. Proses ini harus dijalankan karena perusahaan perlu untuk menjaga kelangsungan hidup dan mencapai tujuan yang telah dicanangkan sebelumnya.

Tujuan perusahaan bersifat jangka panjang. Dan untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan serangkaian strategi yang sering dikenal dengan sebutan renstra (rencana strategis). Renstra dapat digambarkan sebagai jalan yang dipersiapkan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Renstra dibentuk dengan harapan agar organisasi dapat secara efisien dan efektif dapat menjalankan operasional. Renstra seringkali ditetapkan dalam jangka waktu di atas 5 tahun. Renstra merupakan suatu rencana strategis perusahaan di mana perusahaan berusaha untuk memotret kapabilitas dan kompetensinya dan selanjutnya menyesuaikan dengan *opportunity* dan *threat* yang ada di pasar dalam rangka mencapai tujuan akhir perusahaan.

Karena tujuan bersifat jangka panjang, maka renstra yang dibentuk perlu untuk dipecah-pecah menjadi potongan-potongan periode yang lebih kecil. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka menjamin adanya proses monitoring dan evaluasi yang lebih baik. Sebagai ilustrasi, jika perusahaan menetapkan tujuan untuk

memperluas pangsa pasar sampai ke wilayah Asia Pasific dalam enam tahun ke depan, maka perusahaan dengan memperhatikan segala kemampuan dan peluang serta ancaman di pasar, dapat menetapkan tujuan jangka pendeknya. Misalnya, dalam tahun pertama, perusahaan harus mampu menguasai pasar Indonesia bagian Timur, tahun kedua, penguasaan terhadap seluruh pasar di Indonesia harus dapat dicapai dan demikian selanjutnya, sehingga dalam enam tahun ke depan diharapkan penguasaan terhadap pasar Asia Pasific dapat terlaksana.

Selanjutnya, setelah semua rencana, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek telah ditetapkan, maka perlu bagi perusahaan untuk menyediakan alat pengendalian yang efektif. Pengendalian perlu dilakukan karena perencanaan tidak akan memiliki manfaat apapun jika tidak pernah dilakukan pengendalian. Demikian juga, pengendalian tidak akan pernah dapat dilaksanakan tanpa didahului dengan adanya perencanaan yang tepat. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan. Dan oleh karena itu, keduanya perlu dilaksanakan secara simultan.

Hal ini sejalan pula dengan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh manajemen. *Planning* dan *controlling* merupakan salah satu fungsi manajemen yang vital. Oleh karena itu, setelah

## Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

---

perencanaan secara umum ditetapkan, maka adalah merupakan suatu keharusan untuk mengkuantifisir rencana tersebut dalam bentuk kuantitatif. Pengkuantifisiran tersebut juga berkaitan dengan penilaian kelayakan atas rencana yang akan dijalankan. Dan setelah planning diterjemahkan menjadi berbagai *action*, maka pengendalian dalam bentuk kuantitatif dapat dilaksanakan dengan menggunakan analisis varians.

## **2. BUDGET SEBAGAI ALAT PERENCANAAN KEUANGAN**

Salah satu alat perencanaan keuangan yang dapat dipergunakan oleh perusahaan adalah anggaran (budget). Budget adalah bentuk kuantitatif dari perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan. Budget merupakan suatu *action plan* tahunan yang dibuat berdasar rencana strategis dan oleh karena itu budget harus dibuat secara berkelanjutan sampai dengan tujuan jangka panjang tercapai.

Selain sebagai penterjemahan dari renstra, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara *budget* dengan *actual*. Hal ini terutama dapat dilaksanakan pada *cost center* (pusat pertanggungjawaban biaya) ataupun *revenue center* (pusat pertanggungjawaban pendapatan). Meskipun pengukuran kinerja ini harus dipadukan dengan beberapa pengukuran kinerja lain, namun secara umum, pengukuran kinerja berdasar perbandingan *budget* dan *actual* memiliki beberapa kelebihan, antara lain: adanya orientasi ke masa depan. Artinya, karena *budget* yang disusun berdasarkan prediksi masa depan, maka pengukuran kinerja yang terjadipun akan dinilai berdasar kondisi masa depan. Keadaan ini sangatlah positif mengingat banyak perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja berdasar data masa lampau yang seringkali sudah tidak relevan lagi, baik dari sisi nilai maupun kondisi yang mendasarinya.

Selanjutnya anggaran juga dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya anggaran adalah cerminan dari kondisi perusahaan masa mendatang, anggaran merupakan miniatur jalan yang akan dilalui oleh perusahaan. Oleh karena itu, sebelum manajemen melakukan sesuatu di luar rencana, pihak manajemen harus mempertimbangkan dampak yang akan terjadi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Manfaat lain dari anggaran adalah sebagai alat komunikasi dan koordinasi, baik antar departmen maupun antar level manajemen. Sebagai ilustrasi, dengan adanya anggaran penjualan, maka departmen produksi dapat menentukan berapa unit barang yang akan diproduksi, dan selanjutnya komunikasi dan koordinasi dilanjutkan kepada departmen pembelian dan personalia. Departemen tersebut dapat mengetahui berapa unit bahan yang dibutuhkan dan berapa orang buruh yang harus dipekerjakan. Dari ilustrasi di atas, dapat diketahui bahwa anggaran dapat digunakan sebagai sarana komunikasi dan koordinasi yang baik.

Mengingat pentingnya anggaran dalam fungsi perencanaan, maka perlu bagi perusahaan untuk menetapkan anggaran secara tepat. Ada beberapa pendekatan dalam penyusunan anggaran, antara lain menggunakan pendekatan *past performance*, pendekatan *zero-*

*based budgeting* ataupun pendekatan *activity-based budgeting*. Masing-masing pendekatan memiliki keunggulan dan kelemahan. Pendekatan *past performance* lebih banyak menggunakan data masa lampau sebagai dasar penetapan *budget*, misalnya kenaikan penjualan 10% dari tahun lalu. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang paling mudah, namun memiliki kelemahan mendasar, yaitu tidak sesuai dengan kondisi masa lampau dengan kondisi masa depan. Pendekatan *zero-based budgeting*, menggunakan kondisi masa depan sebagai dasar penyusunan budget, data masa lampau dianggap tidak relevan lagi, sehingga pendekatan ini menjadi lebih rumit dalam penerapannya. Pendekatan *activity-based budgeting* menggunakan pendekatan aktivitas dalam penyusunan anggaran. Perencanaan aktivitas yang akan dijalankan merupakan motor dari penyusunan anggaran yang selanjutnya akan diterjemahkan dalam nilai-nilai yang tertera dalam anggaran yang diusulkan.

Terlepas dari pendekatan mana yang akan dipergunakan, ada beberapa langkah yang harus dijalankan dalam penyusunan anggaran, antara lain: pertama, perencanaan mengenai *performance* yang ingin dicapai secara umum. Perencanaan ini membutuhkan pemikiran kritis dan strategis dan oleh karena itu tahapan ini membutuhkan keterlibatan yang intensif dari manajemen tingkat

atas. Manajemen perlu untuk mensinkronkan antara renstra yang telah ditetapkan, kondisi saat ini dan capaian yang telah diperoleh sampai dengan tahun sebelumnya. Setelah perencanaan secara umum disepakati, maka manajemen perlu untuk menetapkan petunjuk atau referensi penyusunan anggaran untuk masa mendatang. Tahapan ini membutuhkan kesamaan persepsi antara manajemen tingkat atas, menengah maupun bawah mengenai aktivitas yang akan diusulkan dan harapan kinerja yang akan dihasilkan. Selanjutnya, anggaran akan disusun dan dikoordinasikan dengan seluruh manajemen perusahaan. Tahapan akhir dari proses penyusunan anggaran adalah pengendalian dan evaluasi hasil capaian dalam periode anggaran dan penyediaan informasi sebagai *feedback* bagi periode yang akan datang.

Dengan adanya tahapan-tahapan tersebut, dapat terlihat manfaat dari anggaran sebagai sarana untuk pencapaian tujuan, pengambilan keputusan secara lebih tepat, pengukuran kinerja maupun sebagai alat komunikasi dan koordinasi. Mengingat pentingnya anggaran dalam pengelolaan manajemen perusahaan yang sehat, maka seringkali perusahaan membuat sebuah tim anggaran yang melibatkan manajemen dari berbagai fungsi. Adanya tim anggaran dari berbagai fungsi ini juga dimaksudkan agar anggaran yang disusun dapat menangkap potensi maupun kendala

## Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

---

yang ada serta dapat mensinkronkan dan mensosialisasikan maksud dan tujuan perusahaan secara lebih intensif. Dengan demikian diharapkan bahwa *budget* yang dibuat tidak hanya sebagai prosedur administratif saja, melainkan merupakan sebuah proses perencanaan yang matang menuju pencapaian visi dan misi perusahaan.

## **5. PENGENDALIAN MELALUI ANALISIS VARIANS**

Sesuai dengan salah satu tujuan dari penyusunan anggaran, yaitu sebagai alat pengendalian operasional dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, maka tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis varians. Analisis varians adalah suatu metode untuk menganalisis perbedaan antara perencanaan yang telah ditetapkan dengan aktivitas aktual yang dilaksanakan.

Analisis atas perbedaan ini dilakukan bukan ditujukan untuk mengadili suatu bagian/departemen, namun lebih pada aspek pengendalian dan perbaikan, yaitu dengan menganalisis penyebab terjadinya perbedaan. Memang dalam beberapa kondisi, analisis varians dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja. Namun, penerapannya harus sangatlah berhati-hati. Hal ini disebabkan karena pengukuran kinerja akan sangat mempengaruhi perilaku dan motivasi karyawan. Penerapan analisis varians sebagai alat penilaian kinerja yang dianggap kurang tepat dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja atau bahkan kehilangan orang-orang potensial bagi perusahaan.

Pada dasarnya, perbedaan/variens yang terjadi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu yang sifatnya *controllable* dan *uncontrollable*. Kenaikan harga bahan bakar minyak, keluarnya peraturan mengenai tarif bea masuk barang impor merupakan contoh-contoh dari penyebab perbedaan yang bersifat

*uncontrollable*. Adalah menjadi suatu hal yang sangat tidak bijaksana, apabila seorang manajer dinilai kinerjanya berdasar hal-hal yang bersifat di luar wewenangnya.

Selain itu, analisis varians dapat digunakan sebagai masukan dalam mengevaluasi strategi yang telah ditentukan sebelumnya. Adanya varians yang sangat material (besar) membutuhkan perhatian yang lebih dari pihak manajemen. Manajemen perlu melakukan investigasi secara mendalam mengenai penyebab terjadinya varians tersebut dan untuk selanjutnya mengambil tindakan korektif yang dibutuhkan. Tindakan korektif tersebut dapat berupa evaluasi karyawan, evaluasi proses sampai pada evaluasi strategi yang ditetapkan.

Selain melakukan investigasi pada varians yang bernilai tinggi, investigasi pun perlu dilakukan pada varians yang meskipun nilainya kecil, namun memberi dampak yang sangat besar pada kelangsungan hidup perusahaan. Misalnya: pada perusahaan farmasi, varians atas pemakaian bahan untuk membuat obat harus dimonitor secara ketat. Karena terjadinya varians yang kecil pun dapat mempengaruhi kualitas obat yang dihasilkan. Oleh karena itu, *management by exception* perlu diterapkan pada *acceptable level* yang berbeda-beda untuk setiap departemen yang dianalisis.

Setelah mengetahui manfaat dari analisis varians, maka perlu untuk diketahui pula mengenai tahapan yang harus dilakukan dalam analisis varians. Sekali lagi, perlu diingatkan bahwa analisis varians pada dasarnya adalah suatu metode yang digunakan untuk menganalisis perbedaan antara perencanaan yang telah ditetapkan dengan aktivitas aktual yang dilaksanakan. Oleh karena itu, secara sederhana dapat dikatakan bahwa analisis varians adalah analisis perbedaan antara nilai yang tercantum pada anggaran dengan nilai aktual yang terjadi.

Sebagai ilustrasi, PT “Utama Makmur” adalah perusahaan yang menyusun anggaran laba rugi berdasarkan pendekatan *variable costing*. Produk dari PT “Utama Makmur” adalah tas sekolah dan tas belanja. Namun, untuk penyederhaan, maka anggaran laba rugi yang akan dianalisis adalah untuk produk tas sekolah. Pada tahun 2010, PT “Utama Makmur” merencanakan untuk menjual 1.100 unit tas sekolah dengan harga Rp.60.000. Biaya variabel per unit untuk bahan baku adalah Rp 16.500,- tenaga kerja langsung adalah Rp.30.000,- dan overhead variabel Rp.1.100,- serta total biaya tetap untuk produk tas sekolah adalah Rp. 3.700.000,- per tahun.

Jika pada tahun 2010, produk yang dijual adalah sebanyak 900 unit dengan harga Rp. 65.000,- dengan biaya bahan baku Rp. 16.100,- biaya tenaga kerja langsung Rp. 31.100,- biaya overhead

Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

variabel Rp. 1.320,- dan total biaya overhead tetap selama tahun 2010 adalah sebesar Rp. 4.000.000,- Maka analisis varians adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Static Budget Variance

	Anggaran	Aktual	Static Budget Variance	
Penjualan	66,000,000	58,500,000	(7,500,000)	(unf)
Beban Variabel				
Bahan Baku Langsung	18,150,000	14,490,000	(3,660,000)	(fav)
Tenaga Kerja Langsung	33,000,000	27,900,000	(5,100,000)	(fav)
Overhead	1,210,000	1,188,000	(22,000)	(fav)
Total Beban variabel	52,360,000	43,578,000	(8,782,000)	(fav)
Contribution Margin	13,640,000	14,922,000	1,282,000	(fav)
Total Beban Tetap	3,700,000	4,000,000	300,000	(unf)
Total Laba Operasional	9,940,000	10,922,000	982,000	(fav)

Dari analisis varians terlihat bahwa laba perusahaan lebih besar dari pada yang dianggarkan sebesar Rp. 982.000,- dan dengan lebih tingginya laba sesungguhnya yang diperoleh daripada yang dianggarkan, maka perusahaan menyatakan bahwa varians yang terjadi adalah varians yang menguntungkan (*favourable*).

Varians pada dasarnya terdiri dari 2 macam, yaitu varians yang menguntungkan dan yang tidak menguntungkan. Penyebutan jenis varians ini hanyalah berdasar pada hasil perhitungan saja. Artinya, varians dinyatakan sebagai menguntungkan apabila

penjualan maupun laba aktual lebih tinggi dari pada yang dianggarkan, atau beban aktual lebih rendah daripada yang dianggarkan.

Namun, apakah varians yang menguntungkan secara faktual memang menguntungkan bagi perusahaan dan sebaliknya, varians yang tidak menguntungkan memang secara faktual tidak menguntungkan perusahaan? Jawabnya adalah belum tentu. Hal ini disebabkan karena secara bisnis, varians tersebut belum tentu menguntungkan ataupun tidak menguntungkan. Sebagai contoh, varians yang menguntungkan pada biaya pemasaran berarti biaya pemasaran yang dikeluarkan lebih kecil daripada yang dianggarkan. Hal ini belum tentu merupakan pertanda yang baik bagi perusahaan. Jika manajer pemasaran tidak melakukan aktivitas pemasaran secara benar, maka dapat dimungkinkan biaya pemasaran yang dikeluarkan menjadi lebih kecil daripada yang dianggarkan dan hal ini merupakan malapetaka bagi perusahaan, karena dalam jangka panjang akan mempengaruhi penjualan. Demikian juga sebaliknya.

Oleh karena itu perlu dipahami, bahwa penyebutan varians yang menguntungkan ataupun yang tidak menguntungkan belum tentu menunjukkan kondisi yang sebenarnya. Perlu bagi manajemen untuk menganalisis lebih lanjut mengenai aktivitas ataupun penyebab terjadinya varians tersebut.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa varians yang terjadi adalah sebesar Rp. 982.000,-(fav). Varians ini disebut sebagai *static budget variance*. *Static budget variance* merupakan varians (perbedaan) antara *static budget* dan aktual. *Static budget* adalah budget (anggaran) yang dibuat sebelum periode berjalan. Dan oleh karena itu, disusun berdasarkan kuantitas dan harga jual yang dianggarkan, sedangkan beban dianggarkan berdasarkan biaya standar (*standard cost*) yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

*Static budget variance* menunjukkan total perbedaan yang terjadi antara laba yang dianggarkan dengan laba yang sesungguhnya. *Static budget variance* ini bersifat total dan sangatlah umum. Oleh karena itu, varians ini dikategorikan sebagai varians level pertama.

Pada *static budget variance*, adalah menjadi sangat sulit bagi manajemen untuk mengetahui dan menganalisis lebih dalam mengenai penyebab terjadinya varians. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan dari dua variabel yang dipergunakan, yaitu perbedaan pada kuantitas dan harga jual(beban). Pada *static budget*, kuantitas dan harga yang dipergunakan adalah kuantitas dan harga yang dianggarkan, sedang pada kondisi aktual, baik harga maupun kuantitas adalah dalam kondisi aktual. Oleh karena itu, manajemen perlu untuk menyusun *flexible budget*.

Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

*Flexible budget* adalah anggaran yang disusun berdasar output(kuantitas) aktual. Secara umum, dapat dikatakan bahwa *flexible budget* berusaha untuk menunjukkan laba yang seharusnya dapat diperoleh perusahaan dengan output yang sesungguhnya dijual. Oleh karena itu, *flexible budget* dapat digunakan sebagai alat pengendalian yang cukup efektif. Dari flexible budget, manajemen dapat mengetahui berapa seharusnya laba yang akan diperoleh dan dengan demikian, manajemen dapat menganalisis lebih lanjut penyebab terjadinya perbedaan dan pada akhirnya mengambil tindakan korektif yang dibutuhkan.

Tabel 12. Static Budget, Flexible Budget dan Actual

	Static Budget (QB x PB)	Flexible Budget (QA x PB)	Actual (QA x PA)
Penjualan	66,000,000	54,000,000	58,500,000
Beban Variabel			
Bahan Baku Langsung	18,150,000	14,850,000	14,490,000
Tenaga Kerja Langsung	33,000,000	27,000,000	27,900,000
Overhead	<u>1,210,000</u>	<u>990,000</u>	<u>1,188,000</u>
Total Beban variabel	<u>52,360,000</u>	<u>42,840,000</u>	<u>43,578,000</u>
Contribution Margin	13,640,000	11,160,000	14,922,000
Total Beban Tetap	<u>3,700,000</u>	<u>3,700,000</u>	<u>4,000,000</u>
Total Laba Operasional	9,940,000	7,460,000	10,922,000

Sales Volume Variance

Flexible Budget

Variance

Dari tabel di atas, dapat terlihat bahwa dengan adanya perubahan unit yang dijual, dari 1.100 unit yang dianggarkan menjadi 900 unit yang benar-benar terjual, maka perusahaan seharusnya memperoleh laba sebesar Rp. 7.460.000,- namun karena terjadinya perbedaan harga jual, maka laba perusahaan berubah menjadi Rp 10.922.000,-

Varians yang terjadi akibat adanya perbedaan antara unit yang dianggarkan dengan unit yang sesungguhnya terjual disebut *sales volume variance*. *Sales volume variance* adalah sebesar  $(7.460.000 - 9.940.000) = (2.480.000)$ ,- dan karena unit yang dijual lebih kecil dari yang dianggarkan, maka varians yang terjadi bersifat *unfavourable*. Secara singkat *sales volume variance* dapat dinyatakan dalam rumusan:

$$\text{Sales Volume Variance} = \text{Static Budget} - \text{Flexible Budget}$$

Sedang varians yang terjadi akibat adanya perubahan harga barang yang dijual disebut *flexible budget variance*. *Flexible budget variance* adalah sebesar  $(10.922.000 - 7.460.000) = 3.462.000$ ,- dan karena harga sesungguhnya lebih tinggi dari yang dianggarkan, maka varians yang terjadi bersifat *favourable*. *Flexible budget variance* dapat dinyatakan dalam rumusan sebagai berikut:

$$\text{Flexible Budget Variance} = \text{Flexible Budget} - \text{Actual}$$

Setelah proses perhitungan selesai dilakukan, maka adalah menjadi lebih bijak untuk melengkapi perhitungan tersebut dengan analisis *cause and effect* yang dapat digunakan sebagai umpan balik bagi manajemen dalam pengambilan putusan. Informasi yang diberikan dari *sales volume variance* dan *flexible budget variance* bersifat lebih detail dibanding dengan *static budget variance*. Karena itu *sales volume variance* dan *flexible budget variance* sering disebut analisis varians level dua.

Pada PT “Utama Makmur”, *sales volume variance* sebesar Rp. 2.480.000,- (*unfavourable*) disebabkan karena unit yang dijual lebih kecil daripada yang dianggarkan. Dengan adanya kondisi ini, manajemen diharapkan untuk tidak serta merta melakukan penghakiman terhadap kinerja divisi penjualan. Namun, yang harus dilakukan adalah dengan mencari penyebab tidak tercapainya penjualan sesuai dengan yang dianggarkan. Mengapa hal ini dapat terjadi? Pertanyaan ini harus segera dilontarkan dan solusi atas masalah yang terjadi harus segera didiskusikan.

Ada beberapa kondisi yang mungkin menjadi penyebab terjadinya *sales volume variance* yang *unfavourable* antara lain:

pertama, tingkat permintaan akan tas sekolah yang menurun. Penurunan ini dapat disebabkan karena kondisi daya beli masyarakat yang menurun. kedua, terjadinya perubahan selera pasar. Hal ini dapat disebabkan karena model yang ditawarkan oleh perusahaan tidak lagi sesuai dengan perkembangan pasar. Sebagai mana diketahui, bahwa produk tas sekolah sangatlah berhubungan dengan perkembangan mode. Jika muncul seorang selebriti atau idola yang menawarkan model tas yang berbeda, misalnya tas yang terbuat dari kulit, maka sangat dimungkinkan terjadinya penurunan permintaan akan tas kain.

Ketiga, adanya persaingan yang cukup ketat. Munculnya pesaing baru, ataupun pesaing lama yang menawarkan tas dengan model yang lebih trendy dapat mengakibatkan konsumen berpaling kepada *competitor*. Keempat, kualitas produk yang menurun. Adanya penurunan kualitas produk biasanya tidak serta merta menurunkan penjualan perusahaan. Penurunan penjualan biasanya terjadi pada periode berikutnya, di mana pelanggan merasa enggan untuk melakukan pembelian kembali. Kelima, adanya dampak dari aktivitas pemasaran periode lalu yang kurang tepat. Misalnya, karena adanya pengetatan pengeluaran, maka pada periode lalu, tidak dilakukan pemasaran secara tepat. Terakhir, dimungkinkan juga bahwa pemasaran sudah dilakukan secara tepat, namun, unit

penjualan yang dianggarkan memang terlalu tinggi, tidak sesuai dengan kondisi pasar yang sedang terjadi. Artinya, market analysis tidak dilakukan secara tepat sehingga unit penjualan yang dianggarkan tidak mungkin dapat dicapai.

Dengan adanya analisis mengenai penyebab terjadinya varians, maka manajemen diharapkan untuk dapat mengambil tindakan korektif demi tercapainya tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Selain analisis varians pada laba perusahaan, analisis varians juga dapat dilakukan untuk menilai setiap komponen operasional perusahaan, yaitu beban bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, overhead maupun penjualan. Analisis varians akan dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu beban yang bersifat variabel dan beban yang bersifat tetap. Beban yang bersifat variabel terdiri dari beban bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan beban overhead variabel, sedang beban tetap yang akan dianalisis adalah beban overhead tetap.

Analisis varians untuk setiap komponen beban juga akan dilakukan secara bertingkat, yaitu dimulai dengan *static budget variance* pada level pertama, *sales volume variance* dan *flexible budget variance* pada level kedua dan akan dilanjutkan dengan *price variance* dan *efficiency variance* pada level ketiga. Analisis varians ini dilakukan secara bertingkat, di mana semakin tinggi level dari

analisis varians, semakin dalam analisis yang dapat dilakukan. Oleh karena itu, analisis varians seringkali diungkapkan sebagai '*peeling the onion*' (mengupas bawang merah).

**A. ANALISIS VARIANS UNTUK BEBAN  
YANG BERSIFAT VARIABEL**

Analisis varians untuk beban yang bersifat variabel dimulai dengan analisis beban bahan baku langsung. Sebagai ilustrasi, jika PT “Utama Makmur” menganggarkan untuk memproduksi 1.000 unit tas sekolah, dan bahan baku yang dianggarkan untuk memproduksi satu unit tas sekolah adalah untuk kain tebal sebesar Rp. 8.500,- dan kain tipis sebesar Rp. 8.000,- maka *static budget* untuk bahan baku langsung adalah:

Tabel 13. *Static Budget* untuk Beban Bahan Baku Langsung

Unit Produksi (budget)	Beban Bahan Baku/unit (budget)		Static Budget
	Kain Tebal	Kain Tipis	
(1)	(2)	(3)	(1 x (2+3))
1,000	8,500	8,000	16,500,000

Jika pada tahun 2010, PT “Utama Makmur“ memproduksi 900 unit tas sekolah dengan total biaya bahan kain tebal sebesar Rp 8.370.000,- dan kain tipis sebesar Rp. 6.120.000,- maka biaya bahan baku adalah sebesar Rp. 8.370.000 + Rp. 6.120.000,- = Rp. 14.490.000,-

Dari data tersebut di atas, maka manajemen dapat mengetahui bahwa telah terjadi varians sebesar Rp. 2.010.000,- (*favourable*). Apakah kondisi ini menguntungkan bagi perusahaan? Jawabannya adalah belum tentu. Mengapa? karena *static budget variance* yang dihitung belum menunjukkan kondisi yang lebih detail. Pihak

### Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

manajemen akan mengatakan bahwa ada kemungkinan cost yang dikonsumsi akan menurun karena unit yang diproduksi lebih rendah daripada yang dianggarkan. Namun, apakah benar, penurunan sebesar Rp. 2.010.000,- sudah mencerminkan penurunan biaya karena penurunan unit yang diproduksi?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka adalah lebih baik bagi manajemen untuk mendapat informasi yang lebih detail. Informasi tersebut dapat diperoleh dengan menghitung *flexible budget* sebagai berikut:

Tabel 14. Flexible Budget untuk Beban Bahan Baku Langsung

Unit Produksi (aktual)	Beban Bahan Baku/unit (budget)		Flexible Budget
	Kain Tebal	Kain Tipis	
(1)	(2)	(3)	(1 x (2+3))
900	8,500	8,000	14,850,000

Dengan adanya *flexible budget*, maka dapat diketahui besarnya varians yang terjadi karena perbedaan unit yang diproduksi (*sales volume variance*) dan karena perbedaan konsumsi biaya bahan baku (*flexible budget variance*) adalah sebagai berikut:

Tabel 15. *Static Budget Variance* dan *Flexible Budget Variance* untuk Bahan Baku Langsung

Static Budget	Static Budget Variance	Flexible Budget	Flexible Budget Variance	Actual
(1)	(1) - (3)	(3)	(3) - (5)	(5)
16,500,000	1,650,000 (favourable)	14,850,000	360,000 (favourable)	14,490,000

Selain menggunakan cara tersebut di atas, *sales volume variance* dan *flexible budget variance* dapat diperoleh dengan cara memahami secara benar konsep dari analisis varians tersebut. Seperti diketahui, *sales volume variance* adalah varians yang terjadi karena perbedaan antara unit yang dianggarkan dan unit yang sesungguhnya diproduksi, selanjutnya untuk memperoleh nilai dari perbedaan tersebut, maka selisih unit dikalikan dengan biaya per unit (budgeted). Sedang *flexible budget variance* adalah varians yang terjadi karena perbedaan antara biaya yang seharusnya boleh dikonsumsi dan biaya yang sesungguhnya. Jadi, perhitungan *flexible budget variance* adalah berdasar perbedaan *cost/unit budgeted* dan aktual, selanjutnya untuk mengetahui total nilai perbedaan tersebut, maka perbedaan *cost/unit* harus dikalikan dengan unit aktual yang diproduksi. Oleh karena itu, rumusan dari *sales volume variance* dan *flexible budget variance* dapat diturunkan menjadi sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Sales Volume Variance} &= \text{Static Budget} - \text{Flexible Budget} \\ &= (Q_B \times P_B) - (Q_A \times P_B) \\ &= (Q_B - Q_A) \times P_B\end{aligned}$$

↓

Sales Volume Variance =  $(Q_B - Q_A) \times P_B$   
= Perbedaan unit yang dianggarkan dengan unit yang  
sesungguhnya dikalikan dengan harga/unit yang dianggarkan

Sedang untuk *flexible budget variance* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Flexible Budget Variance} &= \text{Flexible Budget} - \text{Actual} \\ &= (Q_A \times P_B) - (Q_A \times P_A) \\ &= (P_B - P_A) \times Q_A\end{aligned}$$

↓

Flexible Budget Variance =  $(P_B - P_A) \times Q_A$   
= Perbedaan cost/unit yang dianggarkan dengan cost/unit yang  
sesungguhnya dikalikan dengan unit aktual

Sebelum menghitung besarnya varians yang terjadi, adalah penting untuk mengetahui cost/unit dan jumlah unit yang diproduksi, baik yang dianggarkan maupun aktual. Untuk ilustrasi di atas, diketahui bahwa

Tabel 16. Data Beban Bahan Baku Langsung Per Unit

	Budgeted	Actual
Unit Produksi	1.000	900
Cost/unit	$8.500 + 8.000 = 16.500$	$14.490.000/900 = 16.100$

Dari data tersebut di atas, perhitungan secara sederhana dari *sales volume variance* dan *flexible budget variance* dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 17. *Sales Volume Variance* untuk Bahan Baku Langsung

Unit Produksi (Budgeted)	Unit Produksi (Actual)	Perbedaan unit	Biaya Bahan Baku/unit (Budgeted)	Sales Volume Variance
(1)	(2)	(3) = (1) - (2)	(4)	(3) x (4)
1,000	900	100	16,500	1,650,000 (favourable)

Tabel 18. *Flexible Budget Variance* untuk Bahan Baku Langsung

Biaya Bahan/unit (Budgeted)	Biaya Bahan/unit (Actual)	Perbedaan unit	Unit Produksi (Aktual)	Flexible Budget Variance
(1)	(2)	(3) = (1) - (2)	(4)	(3) x (4)
16,500	16,100	400	900	360,000 (favourable)

Analisis yang berkaitan dengan *sales volume variance* atas bahan baku langsung ini lebih banyak dipengaruhi oleh kebijakan departemen produksi dalam menentukan jumlah unit yang akan diproduksi. Dan jumlah ini juga sangat dipengaruhi oleh banyaknya unit yang dapat dijual oleh department penjualan dan kebijakan persediaan yang diterapkan oleh perusahaan.

*Flexible budget variance* bersifat *favourable* sebesar Rp. 360.000,- karena biaya bahan baku per unit yang sesungguhnya dikonsumsi lebih kecil daripada biaya bahan baku per unit yang dianggarkan. Apakah ini merupakan prestasi dari department produksi? Sama seperti analisis terdahulu, jawabannya adalah belum tentu. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya ada dua komponen yang mempengaruhi biaya bahan per unit yang dikonsumsi oleh produk.

Pertama, biaya bahan baku per unit dipengaruhi oleh harga bahan baku yang dibeli lebih rendah daripada harga bahan baku yang dianggarkan. Kedua, penggunaan bahan baku lebih sedikit daripada yang dianggarkan juga dapat mengakibatkan terjadinya penghematan biaya bahan baku per unit. Oleh karena itu, untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam atas kondisi tersebut di atas, maka perlu dilakukan analisis lanjutan. Hal ini sesuai dengan tujuan dari analisis varians yaitu bukan semata-mata untuk penilaian kinerja

namun lebih pada pemberian informasi yang berguna bagi pihak manajemen dalam pengambilan putusan atas tindakan korektif dan tindakan pengembangan yang harus dilakukan.

Analisis lanjutan yang pertama, yaitu berkaitan dengan harga bahan baku yang dibeli dibandingkan dengan harga bahan baku yang dianggarkan. Analisis ini disebut dengan *price variance* atau *input-price variance* atau dengan istilah lain yaitu *rate variance*. Sedangkan untuk analisis kedua adalah berkaitan dengan penggunaan bahan baku per unit. Analisis ini disebut juga *efficiency variance* atau *usage variance*. Kedua analisis ini sering disebut sebagai analisis level 3 (tiga) dan pada level ke tiga ini, analisis lebih ditekankan pada input atau bahan/tenaga kerja atau overhead dari produk yang diproduksi.

Untuk dapat melakukan analisis varians level ketiga, maka perlu untuk diketahui penggunaan bahan per unit dan harga bahan baku per satuan bahan yang dibeli. Penggunaan bahan per unit maupun harga baku per satuan bahan yang dibeli berkaitan dengan standard biaya dan standar penggunaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, seringkali dinyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan anggaran dan analisis varians sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian produknya pasti menggunakan metode *standard costing* dalam penentuan beban pokok produk.

Bagaimana cara menentukan standard tersebut? Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam menentukan standard produk, baik standar penggunaan bahan maupun standar harga. Cara tersebut antara lain berdasarkan data masa lampau. Banyak perusahaan menggunakan cara ini karena cara ini dianggap sebagai cara yang paling sederhana. Perusahaan dapat mengumpulkan dan menganalisis rata-rata penggunaan bahan dan harga bahan dalam beberapa periode, selanjutnya dengan menggunakan metode rata-rata ataupun metode trend, standar penggunaan bahan maupun standar harga dapat ditetapkan.

Meskipun metode ini banyak dipergunakan karena kesederhanaannya, namun metode ini juga memiliki banyak kelemahan, antara lain bahwa data masa lampau seringkali sudah tidak relevan lagi dengan kondisi saat ini atau bahkan kondisi tahun anggaran berikutnya. Adanya inflasi mengakibatkan harga bahan cenderung meningkat, belum lagi ditambah dengan adanya beragam peraturan pemerintah yang muncul. Selain itu, hal yang cukup perlu untuk diwaspadai adalah adanya ketidakefisienan pada periode lalu yang terbawa ke periode berikutnya. Oleh karena itu, diperlukan adanya beberapa sumber lain yang dapat digunakan sebagai dasar penentuan standar.

Data atau informasi dari perusahaan sejenis dapat juga digunakan sebagai masukan dalam menetapkan standar. Proses *benchmarking* ini dilakukan dengan dasar untuk proses perbaikan berkelanjutan. Proses ini cukup rumit untuk dapat dilaksanakan, terutama untuk negara-negara yang belum memiliki iklim keterbukaan yang cukup luas. Banyak perusahaan yang enggan untuk membuka diri karena adanya kekuatiran untuk direplikasi oleh pesaingnya. Iklim ini sangat berbeda dengan iklim usaha di Jepang yang menganggap keterbukaan sebagai salah satu motivasi untuk terus berlari maju ke depan, untuk menemukan inovasi-inovasi baru baik dalam hal proses maupun produk.

Metode lain yang dapat diterapkan dalam penentuan standar adalah metode *prototyping*, artinya perusahaan berusaha menetapkan standarnya sendiri dengan cara membuat produk contoh ataupun dengan metode *time and motion study* melakukan pengamatan secara mendalam di lantai pabrikasi.

Untuk ilustrasi pada PT “Utama Makmur”, jika data mengenai standar dan data aktual penggunaan dan harga bahan adalah sebagai berikut:

Tabel 19. Data Bahan Baku per Unit Produk

	Budget			Actual		
	Standar harga/mtr	Standard Kebutuhan /unit	Biaya bahan /unit	Harga /meter	Kebutuhan /unit	Biaya bahan /unit
Kain Tebal	17,000	0.5 meter	8,500	15,500	0.6 meter	9,300
Kain Tipis	16,000	0.5 meter	8,000	17,000	0.4 meter	6,800
Total			16,500			16,100
Unit prod			1,000			900

Dengan adanya data rincian tersebut di atas, maka *flexible budget variance* sebesar Rp. 360.000,- (*favourable*) dapat dijelaskan secara lebih detail dan dengan demikian diharapkan tindakan korektif yang tepat sasaran dapat diambil oleh manajemen.

Adapun varians yang terjadi karena perbedaan harga kain yang dianggarkan dengan yang sebenarnya (*price variance*) baik untuk kain tebal maupun kain tipis dapat dihitung dengan cara mencari perbedaan harga per meter kain, selanjutnya untuk mengetahui total penghematan atau pemborosan yang terjadi akibat perbedaan harga, maka perbedaan harga/meter kain harus dikalikan dengan total penggunaan kain yang sesungguhnya telah dilakukan. Adapun ilustrasi perhitungan adalah sebagai berikut:

Tabel 20. *Price Variance* untuk Bahan Baku Langsung

	Harga/meter		Perbedaan Harga (3) = (1) – (2)	Meter yg dipergunakan			Price Variance (3) x (6)
	(Budget)	(Actual)		kebut/unit (4)	Unit Produksi (5)	Total (6)	
	(1)	(2)					
Kain Tebal	17,000	15,500	1,500	0.60	900	540	810,000
Kain Tipis	16,000	17,000	(1,000)	0.40	900	360	(360,000)
Total Price Variance							450.000

Banyak hal menarik yang dapat diketahui dari adanya analisis atas *price variance*. Dari *price variance* diketahui bahwa harga kain tebal jauh lebih rendah daripada yang dianggarkan sedangkan harga kain tipis lebih tinggi daripada yang dianggarkan. Hal ini mengakibatkan *price variance* untuk kain tebal bersifat *favourable* sedang *price variance* untuk kain tipis bersifat *unfavourable*.

Penyebab terjadinya perbedaan harga ini dapat disebabkan karena berbagai kemungkinan. Pertama, hal ini berkaitan dengan kemampuan bernegosiasi dari bagian pembelian. Bila hal ini yang terjadi, maka pihak manajemen harus segera melakukan peningkatan kemampuan negosiasi bagian pembelian dengan mengikutsertakan pada seminar ataupun pelatihan yang terkait. Selain itu, kemampuan negosiasi tersebut harus selalu ditingkatkan dan dievaluasi secara berkala.

Kedua, bagian pembelian sedang melakukan penggantian dan pemilihan *supplier* baru untuk mendapatkan bahan dengan kualitas lebih baik atau harga yang lebih rendah ataupun kedua-duanya. Hal inipun harus menjadi perhatian bagi pihak manajemen mengingat proses pemilihan dan penilaian *supplier* harus dilakukan dengan transparan dan dengan kriteria-kriteria yang obyektif.

Ketiga, adanya kekurangtepatan dalam penentuan standar harga yang dipergunakan. Artinya standar harga yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan. Penggunaan data masa lampau sebagai standar harga bahan merupakan kesalahan klasik yang seringkali terjadi.

Kemungkinan terakhir adalah karena adanya faktor *uncontrollable* bagi perusahaan, yaitu keluarnya peraturan baru tentang bea masuk bahan import, atau peraturan kenaikan bahan bakar minyak yang memicu kenaikan harga bahan ataupun peraturan pemerintah lainnya. Apabila terjadi hal-hal yang sifatnya *uncontrollable*, maka pihak manajemen harus menyikapi dengan hati-hati, artinya investigasi mengenai kinerja yang optimal dalam kondisi yang tidak terkendali harus dilakukan untuk mendukung penilaian kinerja yang obyektif.

Analisis selanjutnya atas biaya bahan baku adalah *efficiency variance*. *Efficiency variance* adalah varians perbedaan kebutuhan

atau penggunaan kain yang dianggarkan dengan yang sebenarnya baik untuk kain tebal maupun kain tipis. Varians ini dapat dihitung dengan cara mencari perbedaan penggunaan bahan untuk setiap unit tas, selanjutnya untuk mengetahui total penghematan atau pemborosan (dalam meter) yang terjadi akibat perbedaan penggunaan bahan, maka perbedaan penggunaan bahan untuk setiap unit tas dikalikan dengan jumlah tas yang diproduksi (aktual) dan selanjutnya dikalikan dengan harga bahan per meter (budgeted). Adapun ilustrasi perhitungan adalah sebagai berikut:

Tabel 21. *Efficiency Variance* untuk Bahan Baku Langsung

	Kebutuhan/unit		Perbedaan meter/unit	Unit Produksi	Harga/meter	Efficiency Variance
	(Budget)	(Actual)			(Budget)	
	(1)	(2)	(3) = (1) – (2)	(4)	(5)	(3) x (6)
Kain Tebal	0.50	0.60	(0.10)	900	17,000	(1,530,000)
Kain Tipis	0.50	0.40	0.10	900	16,000	1,440,000
<i>Total Efficiency Variance</i>						(90,000)

Ada beberapa kemungkinan penyebab terjadinya *favourable efficiency variance*, antara lain: adanya pekerja yang cukup trampil, sehingga penggunaan bahan menjadi efisien. Misalnya pada saat pemotongan bahan, dengan adanya karyawan yang trampil, maka kemungkinan terjadinya kesalahan dalam memotong bahan dapat diperkecil. Selain itu adanya kemungkinan bahan yang dibeli

memiliki kualitas yang baik, sehingga tidak terjadi adanya kerusakan bahan. Kemungkinan lain yang dapat menjadi penyebab varians adalah adanya ketidaktepatan dalam penyusunan anggaran. Ketidaktepatan tersebut dalam bentuk terlalu ketat atau terlalu longgarnya penentuan standar penggunaan bahan.

Setelah *efficiency variance* dan *price variance* diketahui, maka dapat diperoleh informasi bahwa penghematan total biaya bahan baku yang mengakibatkan terjadinya varians yang *favourable* sebesar Rp. 360.000,- (*flexible budget variance*) lebih disebabkan karena adanya penghematan dalam harga bahan kain tebal (Rp. 810.000,-), efisiensi penggunaan kain tipis (Rp. 1.440.000,-), adanya kenaikan harga kain tipis (Rp. 360.000,-) dan peningkatan penggunaan kain tebal (Rp. 1.530.000,-).

Dari analisis di atas, ada hal menarik yang dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam pemilihan bahan yang akan dipergunakan. Hal ini memang tidak selalu terjadi, namun paling tidak ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen. Pada kain tebal, jika dilihat dari harga bahan, harga kain tebal yang dibeli lebih rendah daripada yang dianggarkan, namun penggunaan kain tebal menunjukkan adanya ketidakefisienan. Sedang untuk kain tipis, berlaku sebaliknya. Harga kain tipis yang dibeli lebih mahal daripada yang dianggarkan namun efisiensi penggunaan kain tipis

menunjukkan terjadinya penghematan. Sekali lagi hal ini tidak selalu terjadi. Yang diharapkan oleh perusahaan adalah adanya bahan yang murah dengan tingkat efisiensi pemakaian yang tinggi. Yang dikuatirkan adalah adanya bahan yang murah namun berkualitas rendah, sehingga penggunaan bahan menjadi tinggi.

Selain bahan baku langsung, beban produk yang bersifat variabel lainnya adalah beban tenaga kerja langsung dan beban overhead variabel. Karena memiliki perilaku yang sama, maka analisis varians baik untuk beban tenaga kerja langsung maupun beban overhead adalah sama. Perbedaan yang terjadi hanyalah bahwa pada beban overhead variabel, istilah *price variance* diubah menjadi *spending variance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Brandt R., E. Richar Brownlee II, Mark E. Haskins, Luann J. Lynch, 2005, *Cases in Management Accounting and Control Systems*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458
- Berndt, Beth, 2006, "Accurate Planning in a Demand-Driven World", *Food Quality*, April/May, pp.56-58
- Hansen, Don R. and Maryane M. Mowen, 2005, *Management Accounting*, 7<sup>th</sup> edition, South-Western, Thomson Learning Inc.
- Hilton, Ronald W., 2008, *Managerial Accounting : Creating Value in a Dynamic Business Environment*, 7<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill International Edition
- Hongren, Charles T., Srikant M. Datar and George Foster, 2006, *Cost Accounting: a Managerial Emphasis*, 12<sup>th</sup> edition, Pearson International Edition
- Morse, Wayne J., James R. Davis, Al L. Hartgraves, 2000, *Management Accounting: A Strategic Approach*, Ohio: South-Wester College Publishing

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP DAN IDENTITAS DOSEN

1. Nama : Dra. Ec. Ria Sandra  
Alimbudiono, M.Si.
2. NIP atau yang lain : 193028
3. Satminkal (isi dengan instansi tempat kerja sebagai pegawai tetap) : Universitas Surabaya
4. Tempat/tanggal lahir : Surabaya, 16 Maret 1969
5. Agama/Jenis kelamin : Katholik/ Perempuan
6. Pangkat/Golongan/ter-Hitung mulai tanggal : Lektor – 300 / 01/07/2006
7. Jabatan: Struktural : Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Univ. Surabaya  
Akademik :
8. Alamat kantor : Fakultas Ekonomi  
Universitas Surabaya  
No. Tel/Faks/e-mail : 031-2981236 / 031-2981131 / [ria@ubaya.ac.id](mailto:ria@ubaya.ac.id)
9. Alamat rumah dan :  
No. Tel/Faks/HP/e-mail : 031-3815658 / 081 6540 7834 / [ria@ubaya.ac.id](mailto:ria@ubaya.ac.id)
10. Pendidikan yang pernah diikuti:

Jenjang	Bidang	Perguruan Tinggi	Tahun masuk/lulus
S1	Akuntansi	Universitas Surabaya	1987/1991
S2	Akuntansi	Universitas Airlangga	2001/2003
S3	--	--	
Profesi	--	--	
Spesialis	--	--	
Lain-lain	--	--	

11. Judul Tesis :Pengukuran Kinerja atas Kualitas Layanan Untuk Membangun Hubungan Kepercayaan CV "X" – PT "Y" di Surabaya
12. Pembimbing I/II : Parwoto Wignjohartojo, Prof. Dr. SE., Ak  
Agus Widodo Mardijuwono, Drs.,M.Si.,Ak.
13. Judul penelitian terakhir dan tahunnya : Evaluasi Safety Stock dengan Pendekatan Supply Chain Inventory Management untuk Meningkatkan Efisiensi Holding Cost pada PT X Perwakilan Surabaya
14. Karya terpenting dan tahunnya : Aplikasi Konsep Akuntansi Manajemen dalam Blue Ocean Strategy
15. Penghargaan dalam bidang ilmu/profesi/pendidikan beserta tahunnya : --

16. Pengalaman mengajar
- a. Mata kuliah dalam program studi ini di perguruan tinggi ini pada 3 tahun terakhir

No.	Nama mata kuliah	Jenjang	sks
1.	Akuntansi Manajemen	S2	3

- b. Mata kuliah diluar program studi ini di perguruan tinggi ini pada 3 tahun terakhir

No.	Nama mata kuliah	Jenjang	sks.	Program Studi
1.	Akuntansi Manajemen	S2	3	Magister Akuntansi
2.	Pengukuran Kinerja Bisnis	S2	3	Magister Akuntansi
3.	Isu Kontemporer di Ak. Manajemen	S2	3	Magister Akuntansi

- c. Mata kuliah yang diberikan di luar perguruan tinggi ini pada 3 tahun terakhir

No.	Nama mata kuliah	Jenjang	sks.	Perguruan tinggi

17. Daftar karya ilmiah yang ditulis dalam tiga tahun terakhir

No	Judul tulisan	Tahun	Diterbitkan sebagai:*)
1.	Information Visibility Dalam Supllier Performance Measure Demi Kelancaran Suplly Management	2005	Karya ilmiah yang dipublikasikan pada Akuntansi Dan Teknologi Informasi Berkala Hasil Penelitian, Gagasan Konseptual, Kajian dan Terapan Vol. 4 Nomor 1 Mei 2005, hal 45 - 56
2.	Investasi dalam Peningkatan Kapabilitas dan Sistem Manajemen Biaya Usaha Kecil Menengah	2005	Karya ilmiah yang dipublikasikan pada Jurnal EKONOMI Volume 9 Nomoe 3 Oktober 2005 ISSN 1693-1726 hal 675-688 (Terakreditasi No. 34/DIKTI/KEP/2003)
3.	Perubahan, Stabilitas dan Resistensi dalam Sistem Akuntansi Manajemen	2005	Karya ilmiah yang dipublikasikan pada Sosial & Humaniora Volume 1 No. 1 Oktober 2005 ISSN 0216 - 1532 hal 63 – 76
4	Feedback to Management Based on Socio-Economic Impact Approach on The Evaluation of Trash Management in	2005	Karya ilmiah dipublikasikan pada Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik, Vol. 6, No. 2, Agustus 2005, ISSN: 1411-5921,

	Pusdakota Not For Profit Organization		Hal: 1-38, Terakreditasi SK Dikti No. 49/DIKTI/Kep./2003
5	Pemanfaatan Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif dalam Penciptaan Produk-Produk Inovatif pada Badan Usaha M di Surabaya	2005	Karya ilmiah dipublikasikan pada Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. XI, No. 2, September 2005, ISSN: 0854-9087, Hal: 171-186, Terakreditasi SK Dikti No. 23a/DIKTI/2004
6	Penerapan Result Control dalam Memecahkan Motivational Problem pada Gabungan Organisasi Wanita Kota XYZ	2008	Karya ilmiah dipublikasikan pada Jurnal Akuntansi - Bisnis dan Manajemen, Vol. 15, No. 3, Desember 2008, ISSN: 0854-4190, Hal: 784-796, Terakreditasi SK Dikti No. 26/DIKTI/Kep/2005
7	Studi Kasus Sistem Penilaian Kinerja Supplier dalam rangka Penerapan Supply Management	2006	Karya ilmiah disajikan pada The 3rd International Annual Symposium on Management FE Ubaya: Global Business Networking, Opportunities to be World Class Enterprise, Ubaya, 15-16 Maret 2006, ISBN: 979-99365-1-9, Hal: 284-300
8	Evaluasi Safety Stock dengan Pendekatan Supply Chain Inventory Management untuk Meningkatkan Efisiensi Holding Cost pada PT X Perwakilan Surabaya	2008	Karya ilmiah dipublikasikan pada Jurnal Ekonomi, Vol. 13, No. 2, November 2008, ISSN: 0853-8522, Hal: 323-336, Terakreditasi SK Dikti No. 26/DIKTI/Kep/2005

9	Aplikasi Konsep Akuntansi Manajemen dalam Blue Ocean Strategy	2008	Karya ilmiah dipublikasikan pada Jurnal Akuntansi dan Teknologi Informasi, Vol. 7, No. 1, Mei 2008, ISSN: 1412-5994, Hal: 51-62, Terakreditasi SK Dikti No. 55/DIKTI/Kep./2005
10	Planet Sehat, Dompot Selamat	2009	Karya ilmiah dipublikasikan pada Koran Seputar Indonesia, Selasa, 3 Februari 2009

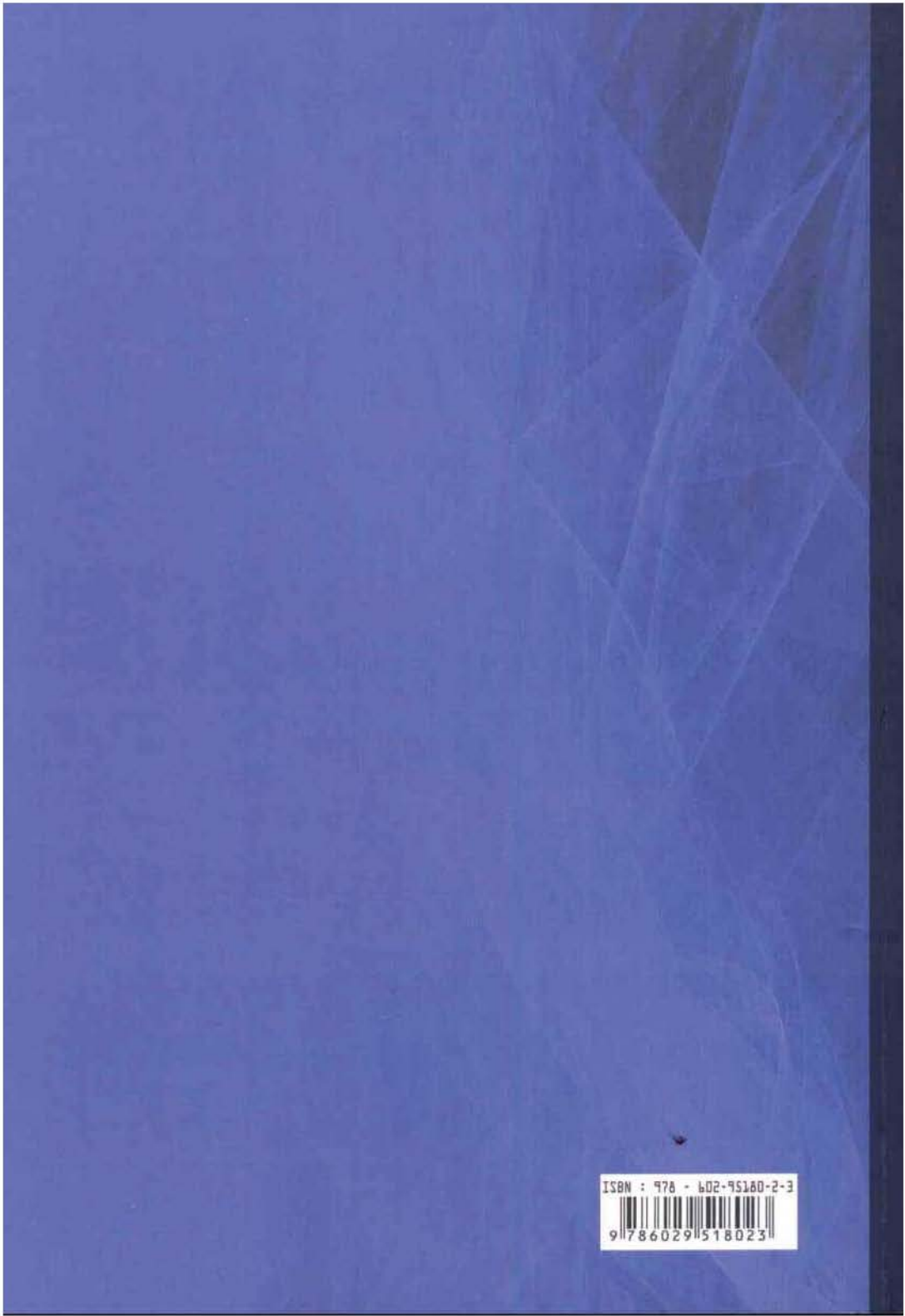
\*) Diisi dengan: buku, hasil penelitian, artikel dalam jurnal (sebutkan), makalah yang disajikan dalam *event* (sebutkan)

18. Jabatan terakhir :  
Ketua Jurusan Akuntansi periode 2007-2011

19. Tanda tangan dosen yang bersangkutan:

Surabaya, ..... 2009

( Dra. Ec. Ria Sandra Alimbudiono, M.Si. )



ISBN : 978 - 602-95180-2-3



9 786029 518023