



AUDIT INTERNAL

Kusuma Wijaya, Ika Wulandari, Andi Riska Andreani Syafaruddin,
Nelly Masnila, Parju, Mohamad Husni,
Ivan Yudianto, Nia Tresniati

AUDIT INTERNAL

**Kusuma Wijaya
Ika Wulandari
Andi Riska Andreani Syafaruddin
Nelly Masnila
Parju
Mohamad Husni
Ivan Yudianto
Nia Tresniati**



GET PRESS INDONESIA

AUDIT INTERNAL

Penulis :

Kusuma Wijaya
Ika Wulandari
Andi Riska Andreani Syafaruddin
Nelly Masnila
Parju
Mohamad Husni
Ivan Yudianto
Nia Tresniati

ISBN : 978-623-198-512-5

Editor : Dr. Neila Sulung, S.Pd., Ns., M.Kes.

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik, Air Pacah, Kecamatan. Koto Tengah,
Kota Padang, Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juli 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Audit Internal ini.

Buku Ini Membahas Konsep dan Ruang Lingkup Audit Internal, Akuntansi dan Sistem Pengendalian Manajemen, Strategi Bisnis, Analisis Laporan Keuangan, Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan, Activity Based Costing, Manajemen Mutu Terpadu, Manajemen Inovasi Bisnis.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Juli 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 KONSEP DAN RUANG LINGKUP	
AUDIT INTERNAL	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pengertian Audit.....	3
1.3 Ruang Lingkup Audit Internal.....	4
1.4 Tujuan Audit Internal	5
1.5 Fungsi dan Kedudukan Audit Internal.....	6
1.5.1 Fungsi Audit Internal.....	6
1.5.2 Kedudukan Audit Internal.....	7
1.6 Proses Audit	12
1.6.1 Persiapan Audit	12
1.6.2 Audit Pendahuluan.....	12
1.6.3 Penerapan Pengujian.....	13
1.6.4 Penyelesaian Penugasan Audit.....	13
1.6.5 Pelaporan dan Tindak lanjut	14
DAFTAR PUSTAKA	15
BAB 2 AKUNTANSI DAN SISTEM PENGENDALIAN	
MANAJEMEN.....	17
2.1 Pengertian Akuntansi dan Sistem Pengendalian Manajemen	17
2.2 Elemen – Elemen Proses Pengendalian.....	23
2.3 Batasan Pengendalian Manajemen	26
2.4 Hubungan Pengendalian Manajemen dengan Aktivitas Lainnya	27
2.5 Kerangka Kerja Implementasi Strategi.....	31
2.6 Metodologi Pengendalian Manajemen.....	33
DAFTAR PUSTAKA	36

BAB 3 STRATEGI BISNIS	37
3.1 Pendahuluan.....	37
3.2 Konsep Strategi Bisnis.....	38
3.2.1 Definisi Strategi.....	38
3.2.2 Definisi Strategi Bisnis	39
3.2.3 Unsur-unsur Strategi Bisnis.....	39
3.3 Pentingnya Strategi Dalam Berbisnis	41
3.4 Prinsip Strategi Bisnis	42
3.5 Merumuskan Strategi Bisnis	43
3.6 Tingkatan Strategi Bisnis.....	44
3.6.1 Strategi Tingkat Korporat (<i>Corporate Strategy</i>)	45
3.6.2 Strategi Tingkat Bisnis (<i>business strategy</i>).....	45
3.7 Jenis Strategi Bisnis Alternatif.....	47
3.7.1 Strategi Integrasi	47
3.7.2 Strategi Intensif.....	48
3.7.3 Strategi Diversifikasi.....	48
3.7.4 Strategi Defensif	48
3.8 Cara Menyusun Strategi Bisnis.....	49
3.9 Contoh Strategi Dalam Pengembangan Bisnis	50
DAFTAR PUSTAKA	52
BAB 4 ANALISIS LAPORAN KEUANGAN	53
4.1 Pendahuluan.....	53
4.2 Laporan Keuangan	54
4.3 Analisis Laporan Keuangan	55
4.3.1 Tujuan dan Manfaat Analisis Laporan Keuangan.....	56
4.3.2 Teknik Analisis Laporan Keuangan.....	56
4.3.3 Jenis-Jenis Analisis Laporan Keuangan.....	58
4.3 Analisis Rasio	58
4.4 Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja	64
4.5 Analisis Titik Impas	67
4.6 Analisis Laba Kotor.....	69
DAFTAR PUSTAKA	71

BAB 5 PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT	
PENDAPATAN.....	73
5.1 Pendahuluan.....	73
5.2 Pengukuran Efektivitas Dan Efisiensi Pusat Pertanggungjawaban.....	74
5.3 Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban	75
5.4 Konsep Pusat Pendapatan.....	76
5.5 Pengendalian Biaya Pemasarann	77
DAFTAR PUSTAKA	84
BAB 6 ACTIVITY BASED COSTING	85
6.1 Pendahuluan.....	85
6.2 Pengertian Basis aktivitasd Costing	85
6.3 Konsep Dasar Aktivitas Based Costing	87
6.4 Tujuan dan Peranan <i>Activity Based Costing</i>	88
6.5 Kelebihan dan Kelemahan Metode Actvitas Based Costing	88
6.6 Perbedaan Metode Basis aktivitasd Costing dengan Sistem Kalkulasi Biaya Tradisional	90
6.7 Biaya Tradisional.....	90
6.8 Activity Based Costing	91
6.9 Komponen Activity Based Costing.....	91
6.10 Pendistribusian Biaya Overhead	92
6.11 Teknik Perhitungan Dengan Metode Basis aktivitasd Costing	95
DAFTAR PUSTAKA	111
BAB 7 MANAJEMEN MUTU TERPADU.....	113
7.1 Pengertian Manajemen Mutu Terpadu	113
7.2 Pedoman Implementasi Manajemen Mutu.....	116
7.3 Penyebab Kegagalan Program Manajemen Mutu Terpadu.....	121
DAFTAR PUSTAKA	124
BAB 8 MANAJEMEN INOVASI BISNIS	125
8.1 Pendahuluan.....	125

8.2 Konsepsi Manajemen Inovasi Bisnis	126
8.2.1 Inovasi	126
8.2.2 Proses Inovasi	127
8.2.3 Pengelolaan Inovasi Bisnis.....	133
8.3 Pengukuran Inovasi	134
8.4 Konsepsi Audit Inovasi Bisnis	137
8.4.1 Pengertian Audit Inovasi Bisnis	137
8.4.2 Tujuan Audit Inovasi Bisnis	137
8.4.3 Lingkup Audit Inovasi Bisnis.....	138
8.5 Audit Internal Dalam Manajemen Inovasi Bisnis	139
8.5.1 Peran Audit Internal Dalam Proses Strategi Bisnis	139
8.5.2 Skema Fungsi Audit Internal Dalam Proses Internal Bisnis.....	140
8.6 Audit Internal Manajemen Inovasi Bisnis (Pendekatan Pemeriksaan).....	142
8.6.1 Karakteristik Audit Inovasi Bisnis	142
8.6.2 Elemen Utama Audit Internal Dalam Pengelolaan Inovasi Bisnis.....	144
8.6.3 Pemeriksaan Komponen Audit Inovasi Bisnis ...	146
8.7 Ikhtisar	177
DAFTAR PUSTAKA	178

BIODATA PENULIS

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. <i>Internal Audit</i> dibawah direktur keuangan.....	8
Gambar 1.2. <i>Internal Audit</i> merupakan staf direktur utama	9
Gambar 1.3. <i>Internal Audit</i> merupakan staf dewan komisaris	10
Gambar 1.4. <i>Internal Audit</i> merupakan staf dewan komisaris	11
Gambar 2.1. Kerangka SPPM	22
Gambar 2.2. Hakekat Sistem Pengendalian Manajemen.....	24
Gambar 2.3. Kerangka Implementasi Strategi.....	32
Gambar 4.1. Grafik Rata-Rata ROA Perusahaan Terdaftar di BEI Periode 21011-2014.....	55
Gambar 4.2. Grafik Rata-Rata Nilai Aset Perusahaan Periode 2015-2019.....	57
Gambar 6.1. Skema alokasi biaya menggunakan metode activity based costing	94
Gambar 8.1. Skema Pengelolaan Proses Inovasi	138
Gambar 8.2. Skema Fungsi Audit Internal dalam Proses Internal Bisnis.....	141

DAFTAR TABEL

Tabel 8.1. Perkembangan Revolusi Industri – Orientasi Teknologi	132
Tabel 8.2. Perkembangan Revolusi Industri – Orientasi Manajemen	132
Tabel 8.3. Pengukuran Inovasi	135

BAB 1

KONSEP DAN RUANG LINGKUP AUDIT INTERNAL

Oleh Kusuma Wijaya

1.1 Pendahuluan

Sejarah audit internal menunjukkan bahwa profesi ini telah berkembang secara sistematis, mengikuti perubahan yang terjadi di dunia usaha. Setidaknya ilmu dan profesi audit internal telah dimulai pada 3.500 Sebelum Masehi. Catatan sejarah mengenai peradapan Mesopotamia menunjukkan adanya tanda-tanda kecil yang dibuat di samping angka-angka transaksi keuangan. Tanda seperti titik, tanda silang dan tanda “√” yang ada pada saat itu merupakan potret dari sistem verifikasi yang telah dijalankan. Seseorang menyiapkan laporan transaksi; orang lain akan memverifikasi (memeriksa) laporan tersebut. Kontrol internal, sistem verifikasi dan konsep pembagian tugas kemungkinan telah dilakukan pada masa-masa itu (Messier, Glover, 2006).

Didalam sebuah perusahaan sangat diperlukan suatu bagian atau departemen yang melakukan pemeriksaan khusus untuk menjamin kelangsungan aktivitas operasi perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun perusahaan tersebut sesuai visi dan misi perusahaan ketika perusahaan tersebut didirikan. Semakin maju sebuah perusahaan maka semakin banyak unit-unit yang berkembang, jenis usaha yang semakin beragam, saluran distribusi yang semakin meluas dan pastinya dapat meningkatkan laba perusahaan. Dengan semakin luasnya jaringan perusahaan dan semakin meningkatnya aktivitas operasi perusahaan maka semakin rumit persoalan yang

dihadapi perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan memerlukan system pengawasan seperti orang-orang yang berkompeten dalam bidang akuntansi yang disebut akuntan. Akuntan adalah profesi yang memberikan jasa kepada masyarakat pemakai jasa terutama dalam bidang pemeriksaan (*auditing*) dan bantuan dalam bidang akuntansi (Sufyati HS, 2021).

Sistem pengawasan dan pemeriksaan ini memerlukan orang yang bertanggung jawab dengan pengawasan perusahaan. Fungsi yang dijalankan tersebut disebut dengan internal auditing sedangkan yang melaksanakan fungsi tersebut disebut internal auditor (Stettler, 1989).

Dalam melakukan internal auditing yang dilakukan oleh internal auditor saat ini adalah pandangan yang luas serta pemahaman terhadap berbagai proses manajerial dan yang berkaitan dengan manusia yang menjadi dasar fungsi internal auditing. internal auditor juga harus melakukan pendekatan holistik yang menyadari bahwa para manajer dan pihak yang di audit merupakan pribadi yang kompleks dalam berjuang pada suatu lingkungan yang menghasilkan berbagai macam tekanan profesional (Arens, 1991).

Audit internal modern menyediakan jasa-jasa yang mencakup pemeriksaan dan penilaian atas kontrol kinerja, resiko, dan tata kelola perusahaan, untuk aspek keuangan sendiri hanyalah salah satu aspek saja dalam lingkup pekerjaan audit internal, sehingga dulunya audit internal ini dianggap sebagai “lawan” dari pihak manajemen. Karena adanya pergeseran pandangan atas fungsi audit internal tersebut, maka audit internal yang memiliki cakupan aspek kerja yang luas disebut sebagai audit internal modern (Boynton, W.C., R.N. Jonson, 2002).

Oleh sebab itu *internal auditor* harus bertindak/bekerja secara profesional dalam segala hal, supaya tidak dipandang sebagai seorang pemburu maupun pemangsa yang tidak dapat diduga tingkah laku dan tabiatnya.

1.2 Pengertian Audit

Istilah audit berasal dari kata “audere” yang berarti mendengar, diambil dari praktek Raja-raja pada zaman dahulu, yang melakukan pemeriksaan terhadap keuangan negaranya dengan cara mendengarkan laporan yang dibacakan oleh Bendahara/Menteri Keuangannya. Lama kelamaan kata audere yang semula berarti mendengar itu berubah menjadi audit dan diartikan sebagai pemeriksaan.

Menurut Peny (1997) audit merupakan kegiatan mengumpulkan data dan informasi yang faktual dan signifikan melalui interaksi secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi. Kegiatan audit berorientasi pada azas penggalan nilai atau manfaat dengan cara membandingkan antar standar yang terpilih dengan pelaksanaan di lapangan. Interaksi dalam pelaksanaan audit dilakukan secara sistematis, melalui kegiatan pemeriksaan, pengukuran, dan penilaian, yang diakhiri pada penarikan kesimpulan. Audit merupakan proses yang mandiri, terdokumentasi untuk memperoleh bukti audit dan menilai secara objektif dalam menentukan sejauh mana kriteria audit telah dipenuhi.

Semula kegiatan audit dilakukan terbatas pada pemeriksaan atas laporan keuangan saja, yaitu laporan pertanggung jawaban keuangan yang disusun oleh manajemen, tujuannya adalah untuk meyakini apakah laporan tersebut didukung dengan bukti yang cukup/lengkap dan sah serta disajikan berdasarkan standar pelaporan yang berlaku.

Dalam perkembangannya, lingkup kegiatan audit tidak hanya terbatas pada pemeriksaan atas laporan keuangan saja, melainkan meluas menjadi audit kepatuhan, audit operasional, audit kecurangan (*fraud*), audit dalam rangka membantu penyidikan (*forensic audit*), dan sebagainya. Walaupun masing-masing jenis audit memiliki tujuan yang berbeda, namun pada dasarnya, sasaran awalnya adalah untuk meyakini keandalan

(layak dipercaya atau tidaknya) informasi yang diaudit, sehingga secara umum audit dapat diartikan sebagai: “Aktivitas pengumpulan dan pengujian data, yang dilakukan oleh pihak yang kompeten dan independen, dalam rangka menentukan kesesuaian informasi yang diaudit dengan standar/kriteria yang telah ditetapkan, untuk disampaikan kepada para pihak yang membutuhkan/ berkepentingan.

Audit Internal adalah sebuah penilaian yang sistematis dan objektif yang dilakukan auditor internal terhadap operasi dan kontrol yang berbeda-beda dalam organisasi untuk menentukan (Sawyer, Dittenhofer, 2005):

1. Informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan.
2. Risiko yang dihadapi perusahaan telah diidentifikasi dan diminimalisasi
3. peraturan eksternal serta kebijakan dan prosedur internal yang bisa diterima telah diikuti
4. Kriteria operasi yang memuaskan telah dipenuhi
5. Sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis; dan
6. Tujuan organisasi telah dicapai secara efektif, semua dilakukan dengan tujuan untuk dikonsultasikan dengan manajemen dan membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif.

1.3 Ruang Lingkup Audit Internal

Ruang lingkup audit atau cakupan (*scope*) internal audit adalah seluas fungsi manajemen, sehingga cakupannya meliputi bidang finansial dan non finansial, antara lain :

1. Audit Finansial

Audit finansial merupakan jenis audit yang lebih berorientasi kepada masalah keuangan. Sasaran audit

- keuangan adalah kewajiban atas laporan keuangan yang disajikan manajemen.
2. **Audit Operasional**
Sasaran dari audit operasional adalah penilaian masalah efisiensi, efektivitas dan ekonomis (3E). Pada saat ini, audit operasional (audit manajemen) menjadi semakin penting perannya bagi organisasi usaha
 3. ***Compliance Audit***
Audit ketaatan/kepatuhan (*compliance audit*) adalah suatu audit yang bertujuan untuk menguji apakah pelaksanaan/kegiatan telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.
 4. **Fraud Audit**
Audit kecurangan (*fraud audit*) adalah audit yang ditujukan untuk mengungkap adanya kasus yang berindikasi Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang merugikan perusahaan/negara dan menguntungkan pribadi maupun kelompok (organisasi) atau pihak ketiga.

1.4 Tujuan Audit Internal

Berikut ini adalah tujuan audit secara internal menurut (Mulyadi, 2018) :

1. **Memberi kepastian aturan manajemen**
Tujuan pertama dapat digunakan untuk memberikan kepastian, bisa kepastian kerjasama dengan pihak lain. Bisa juga memberikan kepastian aturan prosedur saat bekerjasama dengan manajemen lain.
2. **Mengendalikan manajemen**
Tujuan audit kedua juga dapat digunakan untuk memberikan penilaian sekaligus sebagai pengawas. Apakah terjadi efektivitas, sekaligus dapat pula digunakan sebagai pengendali manajemen.

3. Menjaga aset

Sudah pasti setiap perusahaan/organisasi besar memiliki banyak aset. Karena banyak aset yang harus dijaga dengan baik, maka diperlukan tim yang menjaga aset penuh dengan tanggung jawab besar. karena itu sumber kekuatan dalam menjalankan usaha.

4. Introspeksi demi perbaikan sistem operasional perusahaan

Tujuan audit internal tidak lain sebagai sarana introspeksi yang berperan untuk memberikan saran dan masukan. Dimana saran dan masukan inilah yang dapat dijadikan sebagai introspeksi memperbaiki sistem operasional perusahaan, agar performa dan efektivitas kerja tetap terjaga dengan baik.

5. Menilai kualitas mutu kerja

Bisa dibilang audit internal juga dapat berfungsi untuk memberikan penilaian terhadap kinerja perusahaan/organisasi, termasuk menilai mutu kerja. Tidak lain agar perusahaan bekerja dengan performa yang baik.

6. Mengawasi data

Karena banyak transaksi yang banyak, maka audit internal dapat digunakan untuk mengawasi dan mengolah data perusahaan/ organisasi agar tetap dapat dipertanggungjawabkan.

1.5 Fungsi dan Kedudukan Audit Internal

1.5.1 Fungsi Audit Internal

Penerapan fungsi audit internal dalam perusahaan tidaklah selalu sama. Secara umum, fungsi audit internal di dalam perusahaan adalah untuk mengawasi dan menjamin pelaksanaan kegiatan usaha agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan, karena fungsi audit internal adalah bagian dari aktivitas pengawasan/pemantauan maka auditor independen harus cukup memahami fungsi itu untuk

mengidentifikasi aktivitas audit internal yang relevan dengan perencanaan audit (Wijaya dan Faruq, 2021).

Berikut ini fungsi audit internal menurut (Mulyadi, 2018), yaitu :

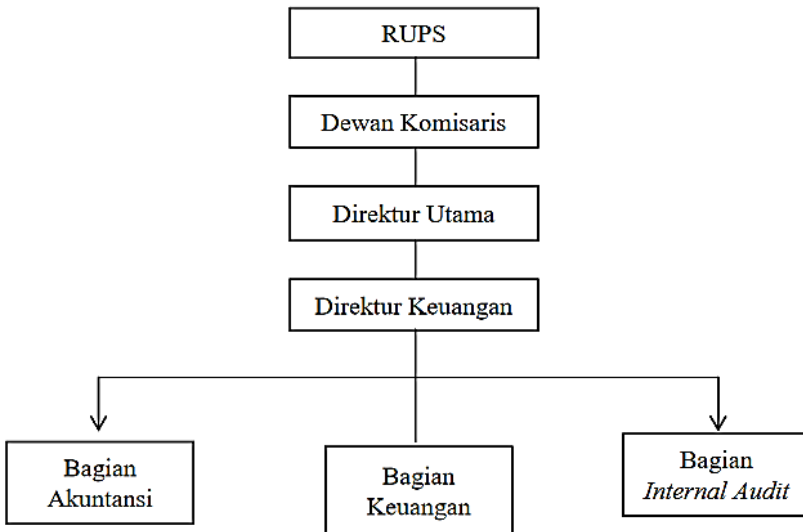
1. Menyelidiki dan menilai pengendalian intern dan efisiensi pelaksanaan berbagai unit organisasi. Dengan demikian fungsi audit intern merupakan bentuk pengendalian yang fungsinya adalah untuk mengukur dan menilai efektivitas unsur unsur pengendalian intern yang lain.
2. Kegiatan penilaian bebas, yang terdapat dalam organisasi yang dilakukan dengan cara memeriksa akuntansi, keuangan, dan kegiatan lain untuk memberikan jasa bagi manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Dengan cara menyajikan analisis, penilaian, rekomendasi, dan komentar-komentar penting terhadap kegiatan manajemen, auditor intern menyediakan jasa tersebut. Audit internal berhubungan dengan semua tahap kegiatan perusahaan, sehingga tidak hanya terbatas pada audit sebagai catatan akuntansi.

1.5.2 Kedudukan Audit Internal

Kedudukan ataupun status audit internal dalam suatu struktur organisasi mempunyai pengaruh terhadap luasnya kegiatan, peranan serta tingkat kebebasan di dalam menjalankan tugasnya sebagai auditor. Kedudukan audit internal hendaknya ditempatkan sedemikian rupa sehingga auditor internal dapat melaksanakan wewenang dan tanggung jawabnya dengan baik. Kedudukan audit internal dalam suatu struktur organisasi perusahaan yang satu dengan yang lain belum tentu sama, karena hal ini bergantung pada situasi dan kondisi perusahaan serta tujuan yang hendak dicapai dalam pembentukan bagian audit internal.

Menurut Agoes (2017) ada 4 alternatif kedudukan *internal audit* dalam struktur organisasi yaitu :

1. Bagian *internal audit* berada di bawah direktur keuangan (sejajar dengan bagian akuntansi dan keuangan)

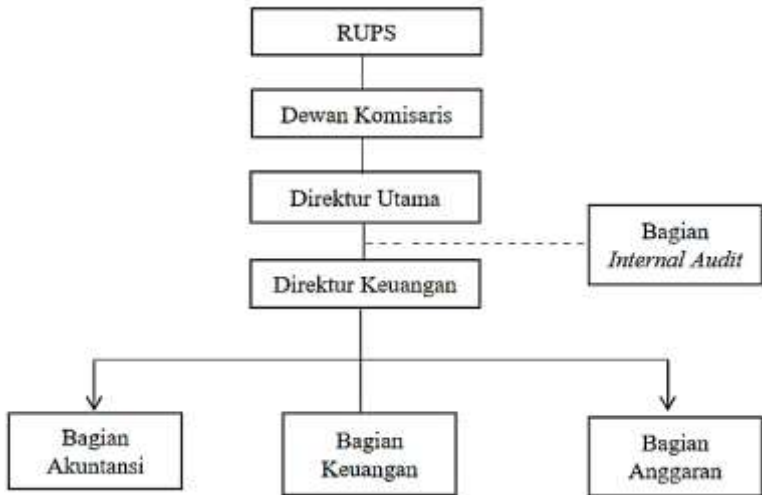


Gambar 1.1. *internal audit* dibawah direktur keuangan
(Sumber : Agoes, 2017)

Gambar diatas memperlihatkan bahwa bagian internal audit berkedudukan sejajar dengan bagian keuangan dan bagian akuntansi. Bagian internal audit sepenuhnya bertanggung jawab kepada direktur keuangan. Kelemahan dari kedudukan ini adalah bahwa ruang lingkup pemeriksaan internal auditor menjadi lebih sempit hanya ditekankan pada pengendalian atas bagian keuangan saja. Jika dikaitkan dengan independensi, maka tingkat kebebasan internal auditor terbatas dan sempit. Keuntungan posisi ini adalah laporan internal auditor dapat segera dipelajari dan ditanggapi.

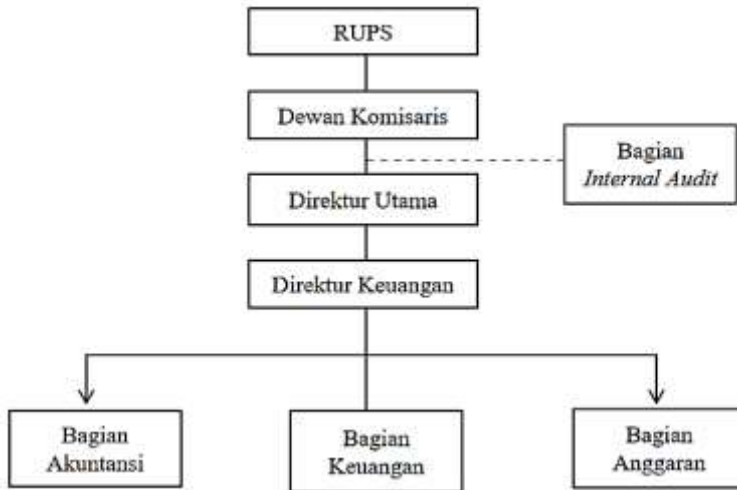
2. Bagian *internal audit* merupakan staf direktur utama

Gambar dibawah ini memperlihatkan bahwa kedudukan internal audit merupakan staf direktur utama. Dalam hal ini internal auditor mempunyai tingkat independensi yang tinggi, karena internal auditor dapat melakukan pemeriksaan ke seluruh bagian, kecuali pimpinan perusahaan atau direktur utama. Kelemahan fungsi internal auditor pada struktur ini, bahwa direktur utama mempunyai tugas yang banyak, sehingga direktur utama tidak dapat mempelajari hasil internal audit secara mendalam, sehingga tindakan perbaikan yang diperoleh tidak dapat diambil dengan segera.



Gambar 1.2. *internal audit* merupakan staf direktur utama
(Sumber : Agoes, 2017)

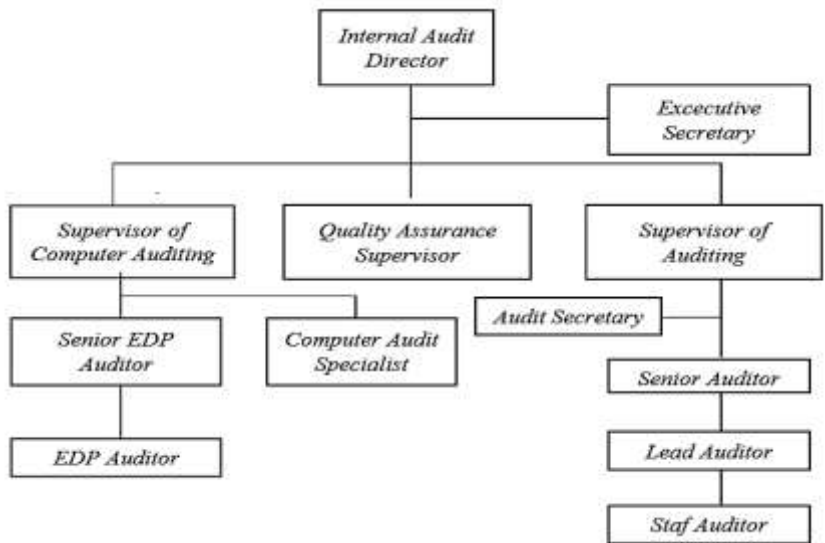
3. Bagian *internal audit* merupakan staf dewan komisaris



Gambar 1.3. *internal audit* merupakan staf dewan komisaris
(Sumber : Agoes, 2017)

Gambar diatas memperlihatkan bahwa bagian internal auditor berfungsi sebagai dewan komisaris, dan posisinya berada diatas direktur utama. Kedudukan ini memberikan tingkat independensi yang tinggi sekali karena internal auditor dapat memeriksa seluruh aspek organisasi. Kelemahannya bahwa dewan komisaris, tidak setiap saat bisa ditemui, juga mungkin kurang menguasai masalah operasi sehari-hari sehingga tidak dengan cepat dapat mengambil tindakan atau menanggapi saran-saran yang diajukan oleh internal auditor untuk pencegahan dan perbaikan.

4. Bagian *internal audit* dipimpin oleh seorang *internal audit director*



Gambar 1.4. *internal audit* merupakan staf dewan komisaris
(Sumber : Agoes, 2017)

Gambar diatas memperlihatkan bahwa kedudukan bagian internal audit dipimpin oleh *internal audit director*. Direktur internal audit mengarahkan personil dan aktivitas-aktivitas departemen audit intern dan mempunyai tanggung jawab terhadap program dan pelatihan staf audit. Direktur audit internal mempunyai akses yang bebas terhadap ketua dewan komisaris. Tanggung jawab direktur audit intern adalah menyiapkan rencana tahunan untuk pemeriksaan semua unit perusahaan dan menyajikan program tersebut untuk persetujuan. *Auditing supervisor* membantu direktur audit internal dalam mengembangkan audit program tahunan dan membantu dalam mengkoordinasi usaha audit dengan akuntan publik agar memberikan cakupan audit yang sesuai tanpa duplikasi usaha. Senior auditor menerima audit program

dan instruksi untuk area audit yang ditugaskan dari *auditing supervisor*. Auditor senior mempunyai staf auditor dalam pekerjaan lapangan audit. Staf auditor melaksanakan tugas audit pada suatu lokasi audit.

1.6 Proses Audit

Proses Internal Audit bisa jadi metode terbaik untuk memperoleh pemikiran dari orang luar, yang dapat secara langsung melihat proses serta membantu mengidentifikasi zona mana saja yang membutuhkan revisi, ataupun membantu merampingkan proses untuk berjalan lebih baik, lebih cepat atau lebih efektif. Berikut merupakan 5 langkah utama dalam proses Audit Internal serta bagaimana langkah-langkah tersebut dapat digunakan oleh owner proses internal dalam meningkatkan proses mereka (Tim Penyusun Modul Program Pendidikan Non Gelar Auditor Sektor Publik, 2007), sebagai berikut :

1.6.1 Persiapan Audit

Aktivitas utama pada tahap ini merupakan pengumpulan data umum tentang *auditee*, buat ditelaah dalam rangka memastikan sasaran audit tentatif (*tentative audit objectives*) ataupun perkiraan kasus yang membutuhkan perhatian pada tahap audit pendahuluan.

Secara keseluruhan kegiatan persiapan penugasan meliputi: penerbitan surat tugas, koordinasi dengan aparat pengawasan lain, pemberitahuan kepada *auditee*, pengumpulan data umum, penataan rencana penugasan, serta penyiapan program audit untuk audit pendahuluan.

1.6.2 Audit Pendahuluan

Pada tahap ini auditor berupaya mendapatkan kerjasama dengan *auditee*, mendapatkan gambaran yang lebih detail tentang *auditee*, serta mengumpulkan fakta dini serta melaksanakan berbagai penelaahan dengan mencermati sasaran audit tentatif

(*tentative audit objectives*) dan mengikuti langkah-langkah pengecekan dalam program audit pendahuluan.

Hasil pengumpulan fakta dini serta penelaahan tersebut digunakan untuk memastikan kasus yang perlu didalami (sasaran audit definitif/*firm audit objectives*) dalam rangka menyusun prosedur audit selanjutnya.

Secara keseluruhan kegiatan yang dicoba oleh auditor pada audit pendahuluan ini, meliputi: pertemuan dini, observasi lapangan, penelaahan dokumen, penilaian pengendalian internal, prosedur analitis, dan penataan program audit lanjutan.

1.6.3 Penerapan Pengujian

Pada tahap ini dilakukan pendalaman pengecekan, dengan mengumpulkan bukti-bukti yang lebih banyak serta analisis yang lebih mendalam, dalam rangka memperkuat/melengkapi atribut terpaut dengan kasus yang perlu mendapat perhatian sebagaimana diidentifikasi pada audit pendahuluan. Aktivitas penerapan pengujian ini disebut juga dengan pengecekan lanjutan/ekspansi pengujian/pengembangan penemuan.

1.6.4 Penyelesaian Penugasan Audit

Pada tahap penyelesaian penugasan, auditor merangkum semua kasus yang ditemui dalam sesuatu catatan kasus/penemuan, setelah itu mengkonfirmasikannya kepada pihak auditi untuk mendapatkan tanggapan dan pengembangan saran buat persetujuan serta komitmen dari manajemen mengenai kasus yang dikemukakan dan pelaksanaan saran tersebut. Kegiatan konfirmasi dengan pihak *auditee* tersebut biasanya dilakukan dalam forum pertemuan akhir ataupun *closing conference*.

1.6.5 Pelaporan dan Tindak lanjut

1. Pelaporan

Penataan laporan hasil audit, ialah kegiatan menuangkan rangkuman hasil audit ke dalam laporan, biasanya dicoba oleh Pimpinan Tim Audit, di *review* oleh Supervisor serta disetujui/ditanda tangani oleh Penanggung Jawab Audit. Laporan yang sudah disetujui setelah itu digandakan sesuai kebutuhan serta didistribusikan kepada pihak-pihak yang berhak menerimanya.

2. Pemantauan Tindak lanjut Hasil Pemeriksaan

Dalam laporan hasil audit diungkapkan pula berbagai kasus yang ditemui serta saran yang perlu ditindaklanjuti oleh manajemen ataupun pihak lain yang terpaut. Terhadap saran yang diberikan itu, auditor melaksanakan pemantauan serta evaluasi (*monitoring and evaluation*). Artinya untuk mencapai tujuan akhir aktivitas audit internal, yaitu terdapat revisi, penertiban, penyempurnaan serta peningkatan kinerja *auditee*, sekaligus berguna dalam upaya peningkatan pelayanan masyarakat serta kesejahteraan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. 2017. *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Buku 1 Edi. Jakarta: Salemba Empat.
- Arens, A.A. dan J.K.L. 1991. *Auditing, An Integrated Approach*. 5 th. Edited by Englewood Cliff. New Jersey: Prentice Hall International.
- Boynton, W.C., R.N. Jonson, dan W.G.K. 2002. *Modern Auditing*. Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Messier, Glover, P. 2006. *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*. 4 th. The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Mulyadi. 2018. *Auditing*. Keenam. Jakarta: Salemba.
- Peny, K. dan O.R.W. 1997. *Auditing*. 2 nd Editi. Edited by Richard D. Irwin. a Times Mirror Higher Education Corp, Inc. Company.
- Sawyer, Dittenhofer, S.C. 2005. *Internal Auditing*. Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Stettler, H.F. 1989. *Auditing Principles*. Sixth Edit. Prentice Hall of India Private Limited.
- Sufyati HS, D. 2021. *ANALISIS LAPORAN KEUANGAN*. Pertama. Edited by E.S. Bambang Nugraha Parada Malau. Cirebon: Penerbit Insania.
- Tim Penyusun Modul Program Pendidikan Non Gelar Auditor Sektor Publik. 2007. *Dasar-dasar Audit Sektor Publik*. Pertama. Edited by T. YPIA. Tangerang: Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.
- Wijaya, K. and Faruq. 2021. 'Analisis penerapan sistem informasi akuntansi dan pengendalian internal terhadap kualitas laporan keuangan pada Koperasi Serba Usaha (KSU) Kencana Makmur ...', *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 16(2), pp. 311–322. Available at:<https://onlinejournal.unja.ac.id/paradigma/article/view/12002>.

BAB 2

AKUNTANSI DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Oleh Ika Wulandari

2.1 Pengertian Akuntansi dan Sistem Pengendalian Manajemen

Akuntansi Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (IAI, 2018), merupakan ilmu yang mencatat, menganalisis dan melakukan pencatatan atas transaksi yang timbul dari kejadian ekonomi suatu entitas bisnis, dengan tujuan untuk menghasilkan laporan yang dibutuhkan perusahaan. Laporan akuntansi tersebut berupa laporan keuangan yang akan memberikan informasi yang relevan dan dibutuhkan bagi berbagai pihak yang berkepentingan dalam mengambil keputusan baik pihak internal maupun pihak eksternal. (Sugiri, Riyono, 2018) menjelaskan pengertian akuntansi adalah sebagai suatu kegiatan jasa yang fungsinya adalah menyediakan informasi kuantitatif, khusus nya yang berkaitan dengan keuangan. Informasi yang diperoleh diharapkan dapat menjadi masukan dalam proses pengambilan keputusan ekonomi dan rasional.

Apabila suatu saat perusahaan ingin mencapai tujuan perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan apakah prinsip akuntansi sudah diterapkan diperusahaan, karena dengan menerapkan akuntansi maka perusahaan dapat melihat perkembangan perusahaan selama periode lalu maupun periode berjalan. Perusahaan juga bisa menentukan ciri-ciri yang akan menjadi tolak ukur dalam keberhasilan perusahaan(menetapkan target) dengan menerapkan akuntansi. Keberhasilan suatu

perusahaan terletak pada manajemen yang baik pada perusahaan dan kerjasama antara manajemen dengan karyawan.

Sistem adalah suatu kumpulan atau himpunan dari unsur variabel-variabel yang saling terorganisasi dan terarah, saling berinteraksi, dan saling berkaitan satu sama lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses yang ditetapkan perusahaan (Firliana and Fatkur, 2019). Menurut (Irviani, R., 2018) manajemen merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya organisasi agar tercapainya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya melalui beberapa fungsi diantaranya *planning, decision making, organizing, leading, controlling*. Jadi manajemen merupakan suatu profesi yang aktivitasnya dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memanfaatkan keahlian individu dalam suatu perusahaan, bekerja sama dengan manajer yang memiliki karakteristik yang sama.

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang mengatur dan mengawasi atas apa yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam satu organisasi/ perusahaan yang memiliki fungsi sebagai berikut : perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan mengarahkan, untuk mencapai tujuan organisasi tertentu dengan cara bekerja sama dalam memanfaatkan sumber daya manusia (Adnan, 2020). Adanya masalah yang terjadi dalam suatu perusahaan yang membuat perusahaan tidak mencapai tujuan yang ingin dicapainya, hal ini bisa saja terjadi pada perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu pengendalian oleh manajemen yang digunakan untuk melakukan pengawasan atas kegiatan yang terjadi di perusahaan dan dari pengendalian manajemen itu akan menentukan keputusan yang tepat yang akan digunakan perusahaan agar tidak terjadi lagi masalah atau meminimalkan masalah yang terjadi pada perusahaan. Sistem pengendalian manajemen berfokus pada semua pihak yang ada di institusi/ perusahaan baik itu karyawan maupun manajemen perusahaan.

Proses yang dilakukan pada pengendalian manajemen yaitu melakukan pengecekan atas semua kegiatan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi perusahaan dan manajemen untuk menjamin bahwa anggota organisasi dan tim lainnya yang ada di perusahaan akan mengimplementasikan strategi yang ditetapkan secara bersama sama demi tujuan bersama perusahaan

Manfaat dari sistem pengendalian manajemen adalah berusaha untuk mempertahankan “keterpaduan tujuan” agar tujuan yang ditetapkan perusahaan secara maksimal terlaksana dengan baik oleh perusahaan. Sistem pengendalian yang memadai akan mampu memotivasi individu yang terkait untuk saling mensupport dengan melaksanakan strategi yang telah ditetapkan perusahaan dan tidak mempertentangkannya

Perusahaan terdiri dari berbagai departemen, setiap department memiliki strategi tersendiri dalam melaksanakan kegiatan usaha yang harus dilaksanakan per departemen. Untuk itu kegiatan usaha dalam setiap perusahaan harus selalu dilakukan pengawasan oleh manajemen salah satunya adalah dengan adanya struktur organisasi yang ditetapkan juga dengan tugas dan tanggung jawab dari masing masing departemen, dan karena banyaknya kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan maka agar lebih efektif perusahaan membaginya kedalam beberapa jenis manajemen. Jenis manajemen dibedakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Jenis-jenis manajemen menurut (Purwanto, 2008) adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Perbankan, meliputi kegiatan penataan terhadap pekerjaan kantor
Contoh penataan ruang kantorsesuai dengan kebutuhan dan persyaratan kerja sehingga karyawan perusahaan akan merasakan suasana yang nyaman dalam bekerja.
2. Manajemen Produksi, meliputi kegiatan menambah kualitas dan kuantitas produksi.

Selalu dilakukan pengawasan atas kualitas dan kuantitas produksi karena ini merupakan tujuan utama perusahaan berdiri, jangan sampai kualitas dan kuantitas produk tersebut tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

3. Manajemen Pemasaran, meliputi kegiatan menyalurkan produk dari produsen ke konsumen.

Sistem pemasaran yang dilakukan perusahaan juga harus diperhatikan, karena biaya yang dikeluarkan termasuk besar dalam pemasaran produk, jadi jika biaya pemasaran yang besar tidak sesuai dengan penjualan produk tentu akan merugikan perusahaan. Untuk itu diperlukan pengawasan terhadap manajemen pemasaran.

4. Manajemen Keuangan, meliputi kegiatan mencari dan mendayagunakan dana

Pengeluaran keuangan perusahaan sebaiknya harus selalu diauthorisasi oleh manajemen yang lebih tinggi di perusahaan, untuk menjaga agar dana keluar masuk sesuai dengan kepentingan perusahaan.

5. Manajemen Personalia, meliputi kegiatan mendayagunakan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang ada di perusahaan sebaiknya yang berkualitas yang memiliki keahlian di bidangnya agar tujuan perusahaan tercapai.

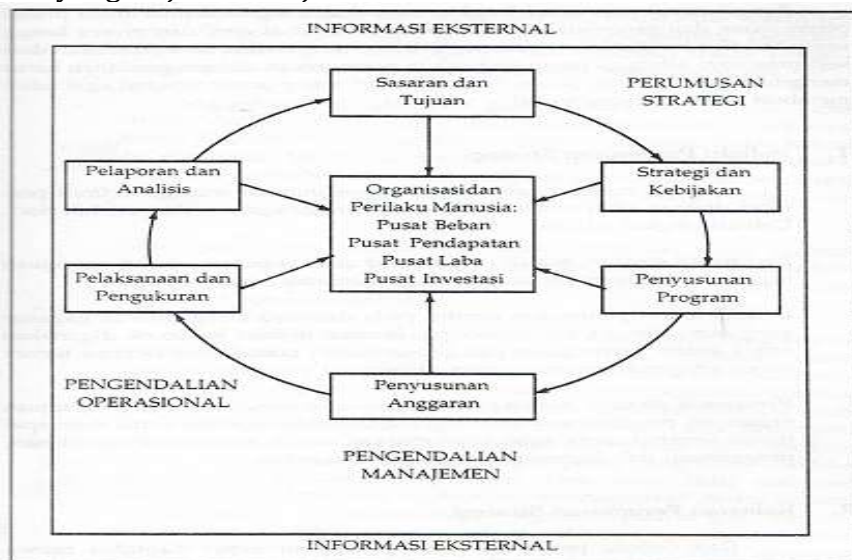
Terminologi dalam sistem pengendalian manajemen (SPM) :

1. Melakukan perumusan strategi yang merupakan proses penentuan tujuan organisasi serta strategi dan kebijakan utk mencapai tujuan.
2. Tujuan dari sistem pengendalian manajemen adalah sesuatu yg ingin dicapai dengan keberadaan atau eksistensi organisasi.

3. Organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang bekerja sama menjadi satu kelompok/ tim untuk mencapai satu atau beberapa tujuan yang sudah ditargetkan.
4. Strategi merupakan rencana organisasi yang komprehensif, tanpa batas waktu tertentu bersifat luas dan umum yang diperlukan utk mencapai tujuan organisasi.
5. Strategi sebagai dasar penentuan kebijakan.
6. Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan atau aturan-aturan utk mengarahkan tindakan-tindakan dlm organisasi.
7. Pengendalian adalah proses utk mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, perlengkapan) menuju arah atau mencapai tujuan tertentu.
8. Pengendalian manajemen adalah meliputi metode, prosedur, dan cara-cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
9. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasi nya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
10. Pemrograman (penyusunan program) adalah proses pembuatan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan taksiran jumlah sumber untuk setiap program.
11. Program adalah kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk melaksanakan strategi dan kebijakan.
12. Penganggaran (penyusunan anggaran) adalah proses penentuan target dana yang akan di keluarkan atau yang akan dicapai yang menjadi peran manajer pusat

pertanggungjawaban dalam melaksanakan program atau bagian program.

13. Anggaran adalah rencana yang sistematis dan terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, dalam jangka waktu yang telah ditentukan biasanya satu tahun agar pengeluaran yang terjadi tidak jauh berbeda.



Gambar 2.1. Kerangka SPPM

(Sumber: Anthony dan Govindarajan, Manajemen Control System, 2004)

Ada beberapa langkah yang dilakukan dalam proses pelaksanaan pengendalian manajemen :

1. Strategi dalam membuat perencanaan
2. Penyusunan anggaran yang bisa berpatokan pada periode sebelumnya
3. Melakukan pengukuran kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan

4. Selalu dilakukan evaluasi kinerja yang sudah terjadi atau yang masih berjalan
5. Pemberian kompensasi oleh manajemen jika kinerja yang diperoleh sangat bagus

2.2 Elemen – Elemen Proses Pengendalian

Ada beberapa unsur yang saling terhubung pada sistem pengendalian manajemen di perusahaan antara satu sama lain sehingga membentuk sebuah proses kerja. Pengendalian manajemen merupakan suatu kewajiban dalam suatu organisasi agar tujuan organisasi tercapai. Sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan (N. Anthony, Robert, dan Govindarajan, 2004), yaitu :

1. Pelacak (*detector*) atau sensor adalah perangkat yang digunakan untuk mengukur apa yang sebenarnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan oleh perusahaan. Unsur pertama adalah detektor yang merupakan alat bagi perusahaan untuk melakukan pengecekan atas apa saja yang terjadi dalam pelaksanaan pengendalian manajemen yang ada di sebuah perusahaan atau organisasi. Apakah ditemukannya penyimpangan dari prosedur strategi yang telah ditetapkan atau tidak
2. Penilai (*assessor*) merupakan alat yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai pengaruh atau tidaknya tentang hal apa saja yang terjadi atau peristiwa yang sedang terjadi di perusahaan/ organisasi pada saat proses pengendalian manajemen terlaksana.
3. *Effector* adalah alat yang digunakan oleh perusahaan untuk mendorong perilaku dalam hal ini individu dalam organisasi atas aktivitas tertentu agar tidak menyimpang dari prosedur kerja yang telah ditetapkan, jika aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan manajemen.



Gambar 2.2. Hakekat Sistem Pengendalian Manajemen
(Sumber: Anthony dan Govindarajan, Manajemen Control System, 2004)

Dari gambar 2.2 dapat disimpulkan bahwa jika suatu organisasi/ perusahaan melaksanakan pengendalian manajemen maka setiap waktu atau berkala apa yang dikerjakan oleh orang dalam organisasi/ perusahaan harus selalu diawasi, dengan cara apa yang mereka lakukan harus sesuai dengan tugas dan tanggungjawab nya sesuai dengan posisinya di struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi dan tugas menjadi alat control, sehingga pelacak (*detector*) dalam hal ini bisa di

Perusahaan akan rentan untuk mengalami kemunduran bahkan penutupan usaha jika sebuah perusahaan tidak memiliki sistem pengendalian manajemen yang terlaksana secara berkesinambungan.

Setiap perusahaan tentu memiliki sistem yang berbeda dalam menjalankan aktivitas usaha nya, masing-masing sesuai dengan kultur perusahaan. Namun, semakin bagus sebuah sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan akan berdampak positif terhadap perusahaan yang kemudian juga menguntungkan bagi manajemen dan karyawan perusahaan. Hal ini akan membuat perusahaan tersebut dapat berkembang dengan pesat karena pemilihan strategi yang diterapkan diawal sudah terlaksana dengan baik sehingga tujuan yang ditargetkan pun tercapai dan kinerja perusahaan pun akan semakin baik lagi. Untuk itu diperlukannya selalu diadakan pengendalian manajemen.

Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Sistem Pengendalian Manajemen(Adnan, 2020) :

1. Ukuran perusahaan
Pengendalian manajemen untuk setiap perusahaan tentu saja berbeda tergantung paa besar kecilnya perusahaan itu.
2. Struktur organisasi, delegasi serta desentralisasi
Dari struktur organisasi yang ada di perusahaan, proses desentralisasi ataupun delegasi yang terjadi di setiap perusahaan akan menunjukkan bagaimana perusahaan/ organisasi tersebut menerapkan sistem pengendalian manajemennya.
3. Sifat serta pembagian operasi
Sistem pembagian operasi yang di terap kan di setiap departemen atau bidang pada perusahaan/organisasi akan disesuaikan dengan bidang dan kondisinya.
4. Jenis pusat tanggung jawab
Merupakan sistem yang ada dan yang digunakan oleh perusahaan/ organisasi dalam menjalan kan usaha nya
5. Persepsi yang dimiliki seseorang
Persepsi yang dimiliki seseorang atas perusahaan tersebut, baik dalam hal pekerjaan , kepuasan perusahaan , promosi dan lain nya. Hal ini dapat menjadi pertimbangan yang

akan mempengaruhi dalam system pengendalian manajemen

2.3 Batasan Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen di setiap perusahaan/ organisasi sangat lah bagus untuk menjaga agar setiap perusahaan tetap bertahan atau bahkan semakin berkembang. Ada beberapa batasan dalam pengendalian manajemen :

- a. Pengendalian manajemen yang dilakukan antara strategi yang dibuat perusahaan dan pengendalian tugas yang ditetapkan.
Adanya kaitan atau hubungan antara strategi yang ditetapkan dengan prosedur pengendalian yang dibuat.
- b. Pengendalian atas strategi perusahaan, pengendalian tugas paling sistematis dan pengendalian manajemen terletak diantaranya. Walaupun ada perbedaan tetapi ketiga hal itu mendukung terlaksananya kegiatan perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.
- c. Formulasi strategis fokus pada jangka panjang yaitu minimal target 1 tahun, pengendalian tugas fokus pada kegiatan jangka pendek yang bisa dilakukan perbulan atau tri wulan, maka pengendalian manajemen terletak diantaranya.
- d. Pengendalian menggunakan pikiran yang kuat untuk tujuan akan masa depan, pengendalian tugas menggunakan data akurat saat ini, agar tercapai hal itu maka pengendalian manajemen terletak diantaranya.
- e. Melakukan perencanaan dalam formulasi strategi adalah hal yang lebih utama dibanding yang lainnya, setelah itu baru proses pengendalian dalam tugas, dan dalam pengendalian manajemen perencanaan untuk berikutnya.

Selain itu, ada beberapa ciri penting dalam menjalankan pengendalian manajemen sebuah perusahaan maupun organisasi yaitu :

1. Digunakan untuk memegang kendali dari keseluruhan kegiatan perusahaan maupun organisasi
Menjadi acuan bagi perusahaan jika ada kegiatan perusahaan yang tidak sesuai atau bahkan sudah menyimpang yang berdampak akan merugikan perusahaan, jadi dengan strategi yang telah dibuat dan tidak melaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan
2. Bertolak belakang dari sebuah strategi maupun teknik evaluasi secara menyeluruh atau terintegrasi
Selalu memperbaiki strategi yang dibuat jika selama pelaksanaan yang telah terjadi tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan
3. Memiliki harapan terhadap manusia, karena individu lah yang melaksanakan strategi yang dipersiapkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan sistem yang ada tersebut digunakan untuk membantu manajer dalam mencapai strategi perusahaan
Manajemen memiliki tanggung jawab terhadap pemangku kepentingan (pemilik perusahaan dan pihak eksternal) sehingga harus selalu dilakukan pengawasan dan pengendalian manajemen terhadap semua pihak yang terlibat di organisasi/ perusahaan tersebut.

2.4 Hubungan Pengendalian Manajemen dengan Aktivitas Lainnya

Pengendalian manajemen tidak bisa berdiri sendiri, akan selalu berkaitan dengan aktivitas lain nya yang saling mendukung dari pihak internal perusahaan, diantaranya :

a. Hubungan SPM dengan Fungsi Manajemen

Hubungan SPM dengan fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Contoh hubungan SPM dengan akuntansi manajemen diantaranya adalah :

1. Informasi akuntansi manajemen digunakan dalam struktur dan proses SPM.
Sangat dibutuhkannya informasi akuntansi manajemen dalam pelaksanaan pengendalian manajemen, karena dari data itulah dapat dilihat apakah terjadi penyimpangan atau tidak.
2. SPM dalam kegiatan nya menggunakan informasi akuntansi manajemen untuk mengukur apakah kinerja individu/ departemen tersebut dapat dipertanggung jawabkan atau tidak.

b. Hubungan SPM dengan Struktur Pengendalian Internal (SPI)

Hubungan SPM dengan SPI :

1. SPI terdiri atas berbagai kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh pihak SPI untuk memberikan jaminan yang memadai agar tujuan yang ditargetkan organisasi/ perusahaan dapat dicapai.
2. Adapun tujuan dari SPI adalah melakukan pengendalian akuntansi internal, dan sebagai pengendalian administratif internal. SPI selalu melakukan pengawasan atas kegiatan yang terjadi di perusahaan , baik yang berhubungan dengan keuangan dan lainnya.
3. SPM berhubungan erat dengan pengendalian administratif internal. Hal yang paling utama dilakukan pengendalian adalah dari segi administrasi

perusahaan, apakah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan atau tidak sesuai, jadi harus selalu dilakukan pengendalian jika ada yang tidak sesuai

c. Hubungan SPM dengan Pengauditan Internal

Hubungan SPM dengan Pengauditan Internal juga sangat berpengaruh agar tercapainya pengendalian manajemen, diantaranya :

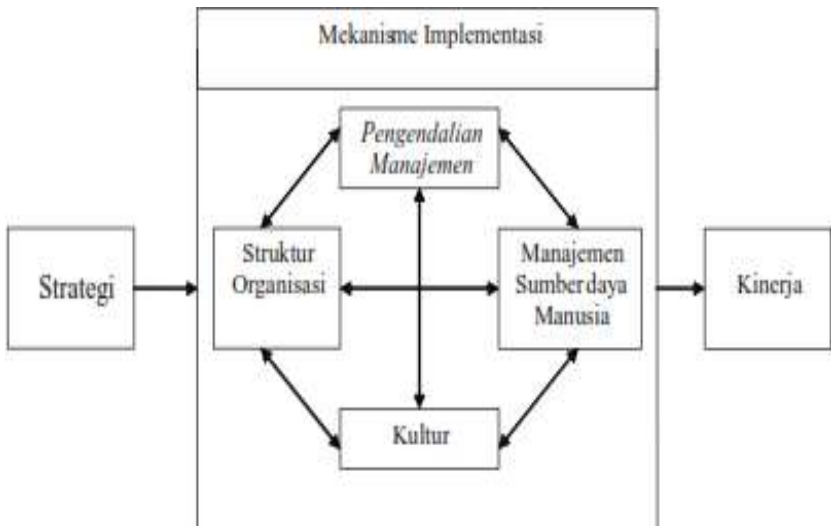
1. Kegiatan Pengauditan internal adalah melakukan pemeriksaan dan pengecekan hasil dari audit serta pengawasan apakah pengendalian tersebut sesuai atau tidak
2. Fungsi pengauditan internal tidak hanya terfokus pada pengauditan keuangan internal, tetapi sudah meluas ke pengauditan kepatuhan, dan pengauditan kinerja.
3. Terjadinya perkembangan Pengauditan kinerja yang saling mendukung dalam pelaksanaan system pengendalian manajemen
4. Adanya kaitan yang erat antara SPM mempunyai dengan pengauditan manajemen.

Manfaat sistem pengendalian bagi sebuah perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sudah sejauh mana pelaksanaan program yang sedang dilakukan oleh perusahaan, apakah sudah memenuhi standar dan rencana kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan atau belum
2. Untuk mengetahui apakah terjadinya penyimpangan atau tidak dari proses pengerjaan aktivitas perusahaan
3. Untuk mengetahui apakah waktu ataupun sumber daya yang disediakan dapat tercukupi atau tidak

4. Untuk mengetahui apakah ada faktor faktor yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan suatu aktivitas perusahaan
5. Untuk dapat menjadi gambaran bagi supervisi perusahaan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan
6. Menerima informasi yang dibutuhkan serta berbagai perspektif dari orang lain mengenai sebuah aktivitas
7. Dapat menjadi motivasi bagi seluruh anggota perusahaan baik dari segi individu, kelompok/ tim pekerjaan yang sedang dilakukan
8. Untuk dapat melihat / memastikan setiap orang dalam perusahaan akan memberikan reaksi yang proaktif dan reaktif
9. Untuk dapat memastikan kualitas yang diperoleh dari setiap pekerjaan, apakah memenuhi dengan standar yang telah ditentukan atau tidak.
10. Untuk memastikan agar tugas yang dikerjakan oleh anggota perusahaan tidak mengalami kesulitan atau kendala.

2.5 Kerangka Kerja Implementasi Strategi



Gambar 2.3. Kerangka Implementasi Strategi
(Sumber: Anthony dan Govindarajan, Manajemen Control System, 2004)

Kerangka kerja implementasi strategi merupakan proses menetapkan tujuan organisasi dan strategi yang akan dicapai, strategi yang digunakan adalah (N. Anthony, Robert, dan Govindarajan, 2004) :

- Penetapan rencana Besar ditentukan oleh manajemen senior mengenai strategi yang akan digunakan untuk keberlanjutan perusahaan. Biasanya dimulai di awal pembukaan perusahaan atau disetiap awal periode, dengan tujuan selalu dilakukan perbaikan strategi yang di buat perusahaan agar mendapatkan hasil maksimal
- Organisasi bekerja berdasar strategi yang ditetapkan sebelumnya dengan berfokus pada struktur organisasi disertai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing

masing. Setelah itu selalu dilakukan pengawasan dari segi pengendalian manajemen , dan dikaitkan dengan hal hal yang berkaitan seperti manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang ada di perusahaan . serta dikaitkan juga dengan kultur yang berlaku dilingkungan perusahaan.

- c. Perlu nya mempertimbangkan kembali strategi yang digunakan, karena adanya ancaman dan peluang dari rencana yang telah dipersiapkan oleh perusahaan. Perusahaan harus selalu waspada akan strategi yang dibuat, apakah masih bisa digunakan atau perlu ada perubahan perubahan sesuai dengan kondisi perkembangan zaman.
- d. Timbul nya Ide, ancaman dan peluang dapat berasal darimana saja dan kapan saja, tahapan dari kerangka kerja implementasi ini bertujuan agar strategi yang dibuat oleh manajemen dan tim yang berkait akan menghasilkan kinerja yang diharapkan

Untuk mengimplementasikan strategi, alat yang digunakan adalah :

1. Pelaksanaan pengendalian Manajemen yang difokuskan pada pelaksanaan strategi
Perusahaan menetapkan strategi yang akan digunakan agar tercapainya tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja
2. Pelaksanaan pengendalian manajemen merupakan salah satu alat manajer yang dipakai untuk mengimplementasikan strategi.

Lebih mempermudah bagi manajemen untuk pengecekan pekerjaan yang dikerjakan oleh anggota dalam suatu organisasi apakah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab nya atau tidak.

3. Perlunya struktur organisasi
Memberikan dan mempermudah anggota untuk pelaksanaan tanggung jawab nya di perusahaan sesuai bidang/ departemen dimana anggota tersebut bekerja
Wajibnya sebuah perusahaan untuk melakukan HRM (*Human Resources Management*): Pemilihan, Pelatihan, Pengembangan, Evaluasi, Promosi, Demosi dan Pemecatan
4. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan, maka langkah yang dilakukan diantaranya , perusahaan memilih karyawan sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan perusahaan. Selain itu juga diadakan atau diikutsertakan dalam pelatihan yang akan menunjang peningkatan nilai perusahaan. Dari segi pengendalian, jika karyawan perusahaan bagus dalam bekerja maka akan di promosikan, jika melakukan kesalahan yang fatal akan dikenakan sanksi berupa surat peringatan atau demosi dan bahkan pemecatan. Hal ini selalu dievaluasi demi kemajuan perusahaan dan kesejahteraan karyawan perusahaan.
5. Menyesuaikan dengan kultur yang berlaku : Keyakinan, Sikap, dan Norma yang menjadi pedoman
Disesuaikan dengan budaya yang ada di perusahaan atau lingkungan perusahaan

2.6 Metodologi Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan kegiatan yang berkesinambungan di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditetapkan organisasi/ perusahaan. Beberapa aspek proses pengendalian:

- a. Melakukan kegiatan pengendalian manajemen
Selalu dilakukan pengawasan (pengendalian manajemen) dari kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan

- b. Keselarasan tujuan
Pengendalian manajemen yang dilakukan setiap saat agar tujuan perusahaan tercapai
- c. Perangkat penerapan strategi
Strategi yang dibuat perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan harus di periksa secara apakah sudah diterapkan atau belum
- d. Tekanan finansial dan non finansial
Strategi yang dibuat perusahaan akan melibatkan banyak pihak baik internal maupun pihak eksternal yang juga harus dipertanggungjawabkan agar tujuan tercapai.
- e. Membantu dalam hal pengembangan strategi baru.
Dengan adanya pengendalian manajemen, jika strategi yang sudah dibuat tidak mendapatkan hasil atau tujuan yang akan dicapai, maka pihak manajemen perusahaan dapat membuat atau mengembangkan strategi baru .

Beberapa aktivitas yang dilakukan dalam menerapkan pengendalian manajemen (Adnan, 2020):

- 1. Perencanaan
Sebelum dilakukannya suatu kegiatan atau usaha dalam suatu perusahaan, maka manajemen dan tim harus membuat perencanaan yang baik agar tujuan dan target yang ingin dicapai terjadi
- 2. Koordinasi
Dibutuhkannya keterlibatan oleh semua pihak/ semua departemen yang ada dilingkungan perusahaan
- 3. Komunikasi
Penting nya komunikasi diantara semua departemen yang terlibat untuk membahas permasalahan yang timbul selama periode tersebut

4. Evaluasi

Diadakannya rapat per bulan, triwulan atau pun per semester untuk melihat hasil kerja dan selalu dilakukan evaluasi dari hasil kerja

5. Pengambilan Keputusan

Hasil evaluasi yang rutin dilakukan per bulan, tri wulan maupun persemester akan diambil keputusan yang bertujuan untuk melihat apakah strategi yang sudah diterapkan oleh perusahaan sudah sesuai atau belum dan apakah perlu mengganti strategi baru.

6. Memberi perintah/ instruksi kepada individu untuk mengubah perilaku nya

Dampak dari hasil yang tidak sesuai karena salah dalam penerapan, tidak akan digunakan lagi oleh perusahaan.

Pokok permasalahan utama dari pengendalian manajemen adalah memberikan motivasi kepada setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan nya sendiri, dan bersama sama secara otomatis membantu pencapaian tujuan organisasi (*goal congruence*)

Kegiatan sistem pengendalian manajemen merupakan kegiatan ter struktur dan dikomunikasikan dan saling berhubungan untuk mempermudah pemrosesan informasi yang dibutuhkan dengan tujuan membantu manajer mengkoordinasikan hal – hal yang ada kaitannya dengan pencapaian dari tujuan organisasi secara berkelanjutan selama perusahaan itu masih berdiri dan selalu dilakukan peningkatan. Pada dasarnya, sistem ini berisi kewajiban/tuntutan kepada kita baik sebagai manajemen ataupun karyawan perusahaan mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan yang “dianggap baik” yang bertujuan kelangsungan dan keberlanjutan perusahaan kedepannya. Masing-masing perusahaan memiliki cara pengendalian yang berbeda yang bertujuan agar tujuan perusahaan tercapai dan meningkat

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, M. 2020. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edited by M.S. : Dr. Rusydi, S.E. Aceh: CV. Sefa Bumi Persada.
- Firliana, R.R. and Fatkur. 2019. 'Aplikasi Sistem Informasi Absensi Mahasiswa dan Dosen', 2, p. 5.
- IAI. 2018. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No 1: Penyajian Laporan Keuangan*. Jakarta.
- Irviani, R., & F. 2018. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.
- N. Anthony, Robert, dan Govindarajan, V. 2004. *Manajemen Control System*. 11th edn. Chicago: Salemba Empat.
- Purwanto, I. 2008. *Management Strategy*. Bandung: Yrama Widya.
- Sugiri, Riyono, B.A. 2018. *Akuntansi Pengantar 1*. 10th edn. UPP STIM YKPN.

BAB 3

STRATEGI BISNIS

Oleh Andi Riska Andreani Syafaruddin

3.1 Pendahuluan

Seorang pebisnis atau *entrepreneurship* diharapkan untuk mampu membuat dan mempunyai strategi bisnis yang baik, karena dengan adanya strategi tersebut akan memberikan kontribusi dan berdampak pada perkembangan suatu perusahaan atau bisnis yang dimiliki. Apalagi para pesaing bisnis yang semakin selektif saat ini banyak para pelaku pengusaha lebih mengamati strategi bisnis agar dapat berkembang di tengah ketatnya persaingan.

Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan performa suatu bisnis dalam melahirkan produk-produk baru dan menyederhanakan proses internal merupakan salah satu strategi bisnis. Pemanfaatan strategi bisnis digunakan untuk menentukan arah suatu bisnis tersebut dan mendapatkan keunggulan kompetitif baru bagi perusahaan, serta memaksimalkan aset data dan upaya yang berfokus pada penggunaan teknologi.

Penerapan strategi bisnis dengan baik dan jelas merupakan jalan menuju perkembangan bisnis yang lebih baik. Tanpa adanya strategi, bisnis tidak akan mampu berjalan dengan mulus. Melalui strategi, perusahaan dapat mengarahkan bagaimana bisnis harus beroperasi dan tetap dijalankan untuk bisa mencapai suatu tujuan yang dicapai.

3.2 Konsep Strategi Bisnis

3.2.1 Definisi Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “*strategos*”, yang berasal dari kata *Stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai suatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam membuat perencanaan untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.

Jadi dapat disimpulkan strategi merupakan bentuk upaya individu ataupun berkelompok untuk membuat skema dan perencanaan yang bertujuan mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan dengan melakukan tata cara yang paling efektif dan efisien. Strategi berkaitan dengan visi dan misi dalam suatu perusahaan baik itu dalam jangka waktu yang pendek maupun jangka waktu yang panjang. Apabila memiliki target sasaran yang jelas dan terarah, maka strategi mampu meminimalisir kemungkinan yang akan terjadinya kegagalan dan bisa melihat, serta meningkatkan peluang keberhasilan suatu perusahaan.

Strategi dapat menjadi pondasi dalam memudahkan membuat suatu perencanaan yang dapat menaklukkan pesaing dan memenangkan pasar yang tujuannya keberlangsungan perencanaan, dan pelaksanaan perusahaan. Bukan hanya mencapai tujuan secara individu saja, tetapi bisa diterapkan dalam bentuk berkelompok. Adapun tujuan membuat strategi yaitu:

1. Sebagai sarana bahan evaluasi
2. Memiliki gambaran tujuan yang dicapai
3. Memperbaiki strategi yang lama
4. Lebih efisien dan efektif
5. Mengembangkan kreativitas dan inovasi
6. Mempersiapkan menghadapi perubahan

3.2.2 Definisi Strategi Bisnis

Strategi bisnis yang dilakukan setiap perusahaan pun berbeda-beda ketika menghadapi berbagai situasi dan kondisi, serta lingkup pasar. Strategi bisnis menjadi poin utama supaya perusahaan tetap bisa bertahan dan dapat berkembang di masa akan datang nantinya.

Praktiknya strategi bisnis dijalankan perusahaan yang memiliki jangka waktu yang cukup lama sekitar 2 sampai 5 tahun atau bahkan lebih dari itu. Dengan adanya strategi bisnis ini diharapkan dapat mencapai kesuksesan suatu perusahaan. Oleh karena itu, penerapan strategi bisnis perlu memikirkan secara matang dan tidak perlu terburu-buru dalam melakukan suatu tindakan atau keputusan.

Jadi strategi bisnis adalah cara dan taktik strategis agar bisnis yang dilakukan dapat tercapai yang sudah ditentukan oleh para pebisnis dalam menghasilkan barang atau jasa. Dalam menjalankan kegiatan bisnis, seorang pebisnis harus menerapkan strategi-strategi apa saja yang digunakan sebagai arahan agar tujuan bisnis tersebut dapat tercapai.

Pada umumnya tujuan bisnis dapat berfungsi secara keseluruhan dalam tempat persaingan perusahaan di lingkup pasar. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka pebisnis mampu meningkatkan keunggulan persaingannya. Oleh sebab itu, strategi bisnis yaitu suatu keputusan untuk menuntun supaya dapat mempertahankan dan meningkatkan tempat persaingan bisnisnya dengan mengevaluasi dan melakukan perbaikan.

3.2.3 Unsur-unsur Strategi Bisnis

Adapun beberapa unsur atau komponen yang dibutuhkan dalam strategi bisnis antara lain sebagai berikut:

1. Visi dan Misi Perusahaan

Unsur yang pertama yaitu visi dan misi yang dirancang oleh perusahaan akan lebih jelas dalam mencapai suatu

target bisnisnya. Dengan adanya visi dan misi yang terarah dalam strategi bisnis itu menjadi pondasi dasar tentang apa saja yang perlu dilakukan dan dengan siapa yang bertanggungjawab untuk menyelesaikan setiap langkah tersebut.

2. Nilai Dasar (*Core Value*)

Nilai dasar dalam strategi bisnis yang bertujuan untuk mengatur semua para masing-masing divisi yang bertanggungjawab atas kepentingan dalam perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan apa saja yang wajib dan tidak boleh dilakukan sesuai dengan nilai inti suatu perusahaan.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) salah satu strategi dalam bisnis. Analisis tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengandalkan kekuatannya dan menggunakannya sebagai laba atau keuntungan, serta mengetahui apa saja kelemahan dan ancaman yang dapat terjadi dalam bisnis.

4. Perencanaan Alokasi Sumber Daya

Lingkup strategi bisnis mencakup pelaku bisnis menemukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mampu menyelesaikan perencanaan, bagaimana sumber daya akan dialokasikan dan siapa saja yang akan bertanggungjawab melakukannya.

5. Pengukuran

Unsur strategi bisnis terakhir yaitu melakukan pengukuran yang bertujuan untuk mengecek *output* perusahaan, mengevaluasi kinerja yang berhubungan dengan target yang ditentukan. Hal tersebut dapat membantu pebisnis untuk tetap berada di jalurnya dengan tenggang waktu dan tujuan, serta permasalahan anggarannya.

3.3 Pentingnya Strategi Dalam Berbisnis

Untuk mencapai suatu tujuan bisnis perlu adanya strategi atau teknik ataupun cara yang dilakukan dalam menjalankan kegiatan bisnis. Dengan banyaknya persaingan bisnis saat ini, maka perlu adanya srategi dalam merencanakan dan mengembangkan bisnis ke depannya. Strategi yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan atau bisnis yang dikenal yaitu dengan Metode Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) penjelasannya sebagai berikut:

1. *Strenght*

Kekuatan (*strenght*) merupakan kualitas untuk mencapai visi dan misi suatu perusahaan dan dasar dimana salah satu kunci keberhasilan yang dirancang, serta dapat dipertahankan oleh perusahaan. Kekuatan atau keunggulan perusahaan dapat meliputi: kinerja pegawai, produk yang diciptakan, pelayanan yang maksimal, sumber daya keuangan, serta ciri khas yang dibentuk oleh bisnis tersebut. Kekuatan yang digunakan dengan baik maka dengan begitu dapat mengantisipasi ancaman-ancaman yang mungkin terjadi dan meningkatkan bisnis secara internal.

2. *Weakness*

Selain kekuatan adapun kelemahannya (*weakness*) merupakan faktor internal penghambat bisnis yang dijalankan sehingga memperburuk pengaruh pada pertumbuhan perusahaan. Kelemahan dapat timbul seperti: fasilitas yang tidak memadai, kelangkaan bahan baku, kekurangan sumber daya manusia, pengambilan keputusan yang buruk, dan keterbatasan sumber keuangan perusahaan. Kelemahan dapat diatasi dengan meminimalisirkan dan menghilangkan serta menyusun strategi dalam menghadapi ancaman yang ditimbulkan.

3. *Opportunity*

Peluang (*opportunity*) merupakan pemanfaatan kondisi lingkungan eksternal perusahaan sehingga dapat merencanakan dan menjalankan strategi yang memungkinkan menjadi keuntungan lebih bagi perusahaan. Peluang atau kesempatan tersebut misalnya: perkembangan pasar dan persaingan dalam teknologi yang digunakan dalam bisnis.

4. *Threat*

Ancaman (*threat*) merupakan kondisi lingkungan eksternal yang membahayakan keunggulan bisnis risiko perusahaan terjadi yang akan dihadapi nantinya. Ancaman dapat berupa: persaingan harga, teknologi yang berubah, pengurangan laba industri, perubahan ekonomi yang pengaruh negatif. Ancaman dapat dikendalikan dengan menjaga dstabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan.

3.4 Prinsip Strategi Bisnis

Tujuan usaha atau bisnis untuk menghasilkan strategi bisnis yang tepat dan baik, maka perlu memahami prinsip dasarnya. Berikut ini prinsip dasar dalam merancang strategi bisnis antara lain:

1. Berdasarkan data

Pembuatan strategi berdasarkan pada perkiraan atau asumsi yang memerlukan data yang akurat sebagai dasarnya. Untuk memperoleh data akurat, maka perlu mengadakan penelitian atau riset untuk menganalisa. Dengan adanya data yang akurat, maka dapat menentukan tindakan dan keputusan untuk mencapai suatu tujuan bisnis yang dijalankan.

2. Pendekatan bisnis yang tepat

Untuk mengetahui strategi yang akan dijalankan, maka perlu melakukan pendekatan bisnis yang tepat dengan

menerapkan metode pendekatan seperti: metode SWOT, metode SMART, dan teori optimasi.

3. Penentuan strategi dengan detail

Berfokus pada hasil penelitian atau riset, maka ditentukan strategi secara detail atau spesifik. Melakukan breakdown atau istirahat sejenak untuk dapat membagi strategi berdasarkan masing-masing bidang dalam sebuah bisnis. Bertujuan untuk lebih mudah mengaplikasikan strateg dalam bisnis sesuai dengan perencanaan.

4. Evaluasi

Setelah diterapkannya strategi dalam masing-masing bidang, maka selanjutnya yang dilakukan yaitu pemantauan atau memonitoring sehingga dapat melakukan evaluasi kinerja strategi dan mencari solusi dari berbagai kendala. Dengan evaluasi, dapat mengidentifikasi adanya ancaman bisnis yang segera diberikan pencegahan dan melihat peluang bisnis yang dimanfaatkan.

3.5 Merumuskan Strategi Bisnis

Seorang pebisnis dalam menjalankan bisnisnya harus mengetahui tujuan atau arah bisnis yang dijalankan. Dengan merumuskan strategi bisnis yang baik sehingga tercapai tujuan bisnis tersebut. Berikut beberapa cara antara lain:

1. Mengembangkan bisnis

Sebelum merancang strategi bisnis, perlu mengetahui strategi yang dirancang berfokus pada mengarahkan perkembangan bisnis nanti ke depannya seperti apa sehingga tercapainya visi dan misi perusahaan tersebut.

2. Kepuasan pelanggan

Keutamaan dalam merumuskan rencana strategi bisnis yang membantu bisnis dapat berkembang yaitu dengan cara memuaskan pelanggan. Manfaat dengan memuaskan pelanggan ialah cara mendapatkan keuntungan dengan

mempertahankan loyalitas pelanggan dan peningkatan atau mencari pelanggan baru untuk laba dari bisnis.

3. Persaingan kompetitor

Rencana strategi manajemen yang digunakan untuk menghadapi persaingan yaitu dengan memperkirakan persaingan nantinya.

4. Perubahan kondisi pasar

Kondisi pasar merupakan faktor eksternal yang berdampak pada kinerja perusahaan. Kondisi tersebut timbul dengan adanya persaingan baru, inflasi ataupun kejadian tak terduga. Perumusan strategi membantu bisnis tersebut dapat berjalan dengan maksimal dan mampu bertahan dalam kondisi pasar yang dihadapi.

5. Pengelolaan bagian divisi

Suatu perusahaan mempunyai bagian divisinya masing-masing seperti: bagian penjualan, bagian produksi, bagian *marketing*, bagian keuangan, bagian administrasi, dan lain-lain. Bagian divisi tersebut mempunyai fungsi dan peranannya yang berbeda-beda, tapi selalu saling menopang dan membantu dalam suksesnya suatu perusahaan.

3.6 Tingkatan Strategi Bisnis

Strategi tingkat bisnis merupakan suatu keterikatan dan kegiatan yang sudah dibuat untuk menyediakan nilai kepada *customer* dan memperoleh keunggulan persaingan dengan mengembangkan kompetitif inti dari pasar produk personal dan spesifikasi. Berhubung dengan lingkup persaingan bisnis dan hubungan yang dimiliki perusahaan dan lingkungannya merupakan sesuatu yang harus dilakukan oleh karyawan untuk mengetahui yang menjadi tolak ukur kelebihan bisnis yang terukur dengan dipunyai para pesaingnya. Sehingga menjadi suatu hal yang perlu dipecahkan untuk memperkirakan ha-hal apa saja yang

dilakukan untuk pengambilan tindakan strategis bisnis yang efektif.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011), strategi dapat ditentukan oleh dua tingkatan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Strategi Tingkat Korporat (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat merupakan strategi yang menggambarkan semua arahan atau posisi perusahaan yang mempunyai tujuan untuk mewujudkan perkembangan perusahaan. Strategi tingkat korporat bisnis dikelompokkan dalam salah satu dari tiga kategori berikut:

1. Industri Tunggal

Perusahaan dengan industri tunggal mampu bersaing dalam satu industri dan hanya berkaitan dengan jumlah industri dimana perusahaan tersebut dijalankan untuk mewujudkan perkembangan dalam industri.

2. Diversifikasi yang Berhubungan

Perusahaan dengan industri yang saling berhubungan membagi kompetitif inti secara lintas unit bisnis.

3. Diversifikasi yang Tidak Berhubungan

Perusahaan dengan industri yang tidak saling berhubungan adalah dimiliki otonomi penuh di pasar yang sangat berbeda.

3.6.2 Strategi Tingkat Bisnis (*business strategy*)

Strategi yang digunakan pada peningkatan produk atau unit bisnis dan menekankan pada perbankan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmentasi pasar tertentu.

Dalam tingkat korporat persaingan antar perusahaan tidak berlangsung, sebaiknya unit bisnis dalam suatu perusahaan bersaing dengan unit bisnis perusahaan lain:

1. Misi Unit Bisnis

Sebuah perusahaan dengan beranekaragam tugas manajemen adalah mendistribusikan sumber daya yaitu membuat suatu keputusan mengenai penggunaan kas yang

dihasilkan dari beberapa unit bisnis untuk mendanai perkembangan dalam unit bisnis lain. Dalam model tersebut mempunyai perangkat misi antara lain:

- a. Bangun, bertujuan untuk menambah pangsa pasar, bahkan dengan mempertaruhkan keuntungan jangka panjang dan arus kas jangka pendek.
- b. Pertahankan, adalah misi strategi yang diarahkan pada pengamanan *market share* unit bisnis dan kompetisi persaingan.
- c. Panen, bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan jangka pendek dan arus kas, bahkan dengan mempertaruhkan *market share*.
- d. Divestasi, adalah dapat menentukan mundur dari bisnis melalui proses penutupan perlahan-lahan atau penjualan segera.

2. Keunggulan Kompetitif

Setiap bisnis dapat memajukan keunggulan kompetitif untuk dapat melakukan visi dan misi perusahaan. Persoalan yang berhubungan dengan memajukan keunggulan kompetitif bisnis antara lain:

- a. Apa saja struktur industri di lokasi bisnis dijalankan?
- b. Bagaimanakah bisnis itu harus memanfaatkan struktur industri?
- c. Apa yang akan menjadi dasar keunggulan kompetisi dalam unit bisnis?

Analisis industri adalah pendekatan untuk mendiskripsikan keunggulan kompetitif yang membantu dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal dengan memahami ini Porter mengkalim bahwa unit bisnis memiliki dua cara untuk merespon terhadap kesempatan lingkungan eksternal dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan yaitu: Biaya Rendah (melalui pendekatan skala ekonomis dalam

produksi, dampak kurva belajar, pengendalian biaya yang ketat dan meminimalisir biaya; Diferensiasi (melakukan diferensiasi penawaran produk yang dihasilkan oleh unit bisnis sehingga menciptakan sesuatu yang dilihat oleh *customer* sebagai sesuatu yang unik).

3.7 Jenis Strategi Bisnis Alternatif

Menurut Fred R. David (2017) ada beberapa jenis strategi alternatif yang dapat dibagi ke dalam kelompok sebagai berikut:

3.7.1 Strategi Integrasi

Merupakan jenis strategi yang digunakan perusahaan untuk melakukan pengawasan atau memperoleh kendali atas distributor, pemasok dan pesaing. Jenis integrasi antara lain:

1. Integrasi ke depan (*forward integration strategy*) merupakan jenis strategi yang mengupayakan pengendalian terhadap distributor atau pengecer berjalan sesuai dengan kehendak perusahaan. Cara pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan cara memilikinya, karena jika distributor atau pengecer mempunyai peluang yang dapat menimbulkan banyak masalah.
2. Integrasi ke belakang (*backward integration strategy*) merupakan jenis strategi yang melakukan pengawasan terhadap bahan baku supaya hasil sesuai standar yang sudah ditetapkan. Serta dapat mengontrol terhadap pemasok yang pasif atau tidak menguntungkan bagi perusahaan.
3. Integrasi horizontal (*horizontal integration strategy*) merupakan jenis strategi yang berfokus pada pertumbuhan, termasuk untuk mendapatkan pengendalian atas para pesaing maupun memperoleh kepemilikan.

3.7.2 Strategi Intensif

Merupakan jenis strategi untuk penetrasi pasar atau melihat posisi dan usaha yang tepat untuk meningkatkan penjualan atau meningkatkan produksi.

1. Penetrasi pasar adalah jenis strategi yang upaya peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini dengan melalui pemasaran yang lebih besar.
2. Pengembangan pasar adalah jenis strategi yang memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke tempat yang baru.
3. Pengembangan produk adalah jenis strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa ataupun mengembangkan produk atau jasa yang terbaru.

3.7.3 Strategi Diversifikasi

Merupakan jenis strategi yang menambahkan produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

1. Diversifikasi terikat adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru, tetapi masih berhubungan dengan produk atau jasa perusahaan yang sudah lama.
2. Diversifikasi tak terikat adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru, tetapi tidak ada kaitannya dengan bisnis perusahaan sebelumnya.

3.7.4 Strategi Defensif

Merupakan jenis strategi yang dijalankan usaha berdasarkan rasionalitas yang menjadi kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan yang diinginkan tanpa harus mengubah skema dan alurnya.

1. Penciptaan adalah strategi dimana dilakukan pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan

biaya dan aset untuk membalikkan penjualan dan laba yang lagi menurun.

2. Divestasi adalah strategi dimana melakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah perusahaan.
3. Likuidasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan seluruh aset perusahaan secara terpisah untuk kekayaan berwujudnya.

3.8 Cara Menyusun Strategi Bisnis

Menyusun strategi bisnis menjadi salah satu hal yang penting untuk menuju kesuksesan bisnis, dimana perlu mempunyai konsep dan potensi strategi bisnis yang matang. Cara membuat rencana bisnis yang baik dapat perlu disipkan dalam merencanakan bisnis sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan bisnis atau usaha
Sebelum membuka usaha, sebaiknya perlu menentukan terlebih dahulu deskripsi usaha atau bisnis yang jelas sehingga mudah memahami semua orang. Deskripsi usaha mencakup semua penjelasan berkaitan tentang bentuk usaha yang dikelola, produk dan jasa yang ditawarkan, harga produknya, biaya operasional, dan sebagainya.
2. Menganalisis dari pesaing usaha
Setelah mendeskripsikan usaha, maka dapat melakukan analisa berkaitan dengan pesaing bisnis dengan cara pengamatan atau penelitian sederhana untuk menciptakan strategi bisnis jitu, serta mengetahui kelemahan dan ancaman pesaing bisnis.
3. Memiliki strategi pemasaran yang tepat
Strategi pemasaran yang tepat menjadi salah satu dalam menentukan keberhasilan dari sebuah bisnis. Perencanaan strategi pemasaran menggambarkan potensi bisnis yang dijalankan dan menerapkan yang dikenal dengan 4P

(*Product, Price, Place, Promotion*) dalam menjalani strategi pemasaran.

4. Membuat laporan keuangan

Hal penting yang diperlukan yaitu laporan keuangan dengan membuat pembukuan keuangan bisnis secara rapi dan baik, sehingga mampu membedakan modal usaha dengan keuangan pribadi. Pembuatan laporan keuangan mencakup: laporan arus kas tahunan, laporan laba rugi bisnis, modal yang dibutuhkan, serta biaya operasional lainnya.

5. Menjaga kualitas produk atau jasa

Bisnis yang baik itu yang selalu mengutamakan kualitas produk atau jasa kepada para *customer*. Hal tersebut bertujuan sebagai pengembangan bisnis secara cepat dan memiliki potensi mendapatkan keuntungan atau laba yang lebih besar.

3.9 Contoh Strategi Dalam Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis (*business development*) merupakan cara yang dilakukan untuk membantu mengenali tujuan yang sesuai, jaringan yang efektif, meningkatkan pengenalan merek, dan menemukan peluang yang baru. Adapun contoh strategi implementasi dalam mengembangkan bisnis sebagai berikut:

1. Berinovasi dengan cara jaringan

Berinovasi dalam cara berjejaring dapat membantu hubungan dengan prospek, seperti bertemu langsung dengan kolega di suatu acara konferensi atau pameran dagang. Adapun berjejaring secara *online* melalui: *email*, situs sosial media atau *website* yang dapat menjangkau orang yang berlangganan di *email* tersebut.

2. Penawaran konsultasi

Penawaran konsultasi dan penilaian untuk prospek sehingga cara berkomunikasi tentang produk atau layanan sesuai dengan kebutuhan. Hal tersebut dapat membantu apakah

pelanggan membutuhkan produk dan layanan tersebut atau tidak yang pada akhirnya dapat melakukan perubahan.

3. Pemberian demo penjualan

Berikan prospek demo penjualan sehingga dapat mengetahui cara kerja produk dan layanan tersebut. Pembagian demo ini secara langsung dapat melalui *email*, *website*, atau *contact person*.

4. Pemberian jenis konten

Berikan prospek berbagai jenis konten seperti: blog, video, ataupun postingan sosial media berguna untuk membantu pelanggan mengetahui merek dan produk atau layanan yang ditawarkan. Memastikan konten tersebut dapat menyediakan konten yang digemari atau sering dibaca dan dilihat.

5. Pengembangan kompetensi karyawan

Salah satu cara mengembangkan bisnis adalah dengan meningkatkan kemampuan karyawan di suatu perusahaan. Pengembangan dapat dilakukan dengan mengadakan acara seminar, pelatihan khusus, mengadakan acara *sharing session* secara rutin.

6. Pembuatan toko online

Di era digital saat ini, penjual dan pembeli mengubah aktivitasnya seperti berbelanja. Dengan memanfaatkan teknologi dan jaringan internet, pelanggan lebih sering berbelanja secara online. Oleh sebab itu dengan membuat toko online yang mudah diakses oleh pelanggan sehingga dapat meningkatkan pengembangan dan penjualan bisnis tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N & Govindarajan, V., 2011. *Management Control System* 11th ed., Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. 2010. *Manajemen Strategi: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat Edisi 12.
- David, Fred, R. 2017. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep Edisi 12*. Jakarta. Salemba Empat
- Hariadi, B., 2003. *Strategik Manajemen*, Jakarta: Bagumedia Publishing.
- Joewono, Handito. 2012. *Strategy Management*. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Suci., R.P., 2009. *Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi Pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur)*. *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1), pp.46-58.
- <https://jatismobile.com/id/blog/marketing-dan-bisnis/contoh-strategi-implementasi-business-development/>
- <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-strategi/>

BAB 4

ANALISIS LAPORAN KEUANGAN

Oleh Nelly Masnila

4.1 Pendahuluan

Pernahkah membaca Laporan Tahunan suatu perusahaan? Jika pernah, maka pada Laporan Tahunan tersebut ada bagian/halaman yang menampilkan ikhtisar laporan keuangan yang penting. Ikhtisar laporan keuangan merupakan hasil dari analisis atas data keuangan yang ada dalam laporan keuangan, pada tahun berjalan yang dibandingkan dengan data yang sama pada satu atau beberapa periode sebelumnya. Di bagian lain pada laporan tahunan biasanya dapat ditemukan informasi Analisis dan Diskusi Manajemen. Bagian ini merupakan bagian yang menjelaskan kondisi perusahaan baik terkait operasional, keuangan, pemasaran, kemampuan melunasi pinjaman, kolektibilitas piutang, risiko usaha, prospek perusahaan ke depan, dan lain sebagainya. Bahkan saat ini analisis dan diskusi manajemen juga membahas tata kelola perusahaan, kegiatan sosial, dan kelestarian lingkungan.

Terdapat dua kelompok yang dapat menganalisis laporan keuangan yaitu internal dan eksternal. Kelompok internal misalnya bagian keuangan, manajemen perusahaan, karyawan, dan lainnya. Sedangkan analisis oleh eksternal, misalnya Kantor Akuntan Publik (KAP), investor, kreditur, pemerintah, peneliti, dan pihak yang berkepentingan lainnya.

4.2 Laporan Keuangan

Laporan keuangan merupakan laporan terkait data keuangan yang dimiliki perusahaan, baik berupa data posisi keuangan (aset, liabilitas, dan ekuitas) maupun terkait kinerja keuangan. Data ini pihak yang berkepentingan pada perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Laporan Keuangan disusun dan disajikan oleh manajemen sebagai pengelola aktivitas operasional perusahaan sekaligus sebagai bentuk pertanggungjawaban sumber daya perusahaan yang telah dikelolanya. Pertanggungjawaban manajemen ini umumnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pihak investor atau pemilik perusahaan dan pihak yang memberikan pinjaman untuk perusahaan (kreditor).

Laporan keuangan disusun berdasarkan prinsip dan standar akuntansi keuangan (SAK). Di Indonesia, untuk perusahaan komersil atau sektor privat terdapat 3 standar penyusunan laporan keuangan, yaitu (1) SAK EMKM. (2) SAK ETAP, dan SAK berbasis IFRS.

Komponen Laporan Keuangan

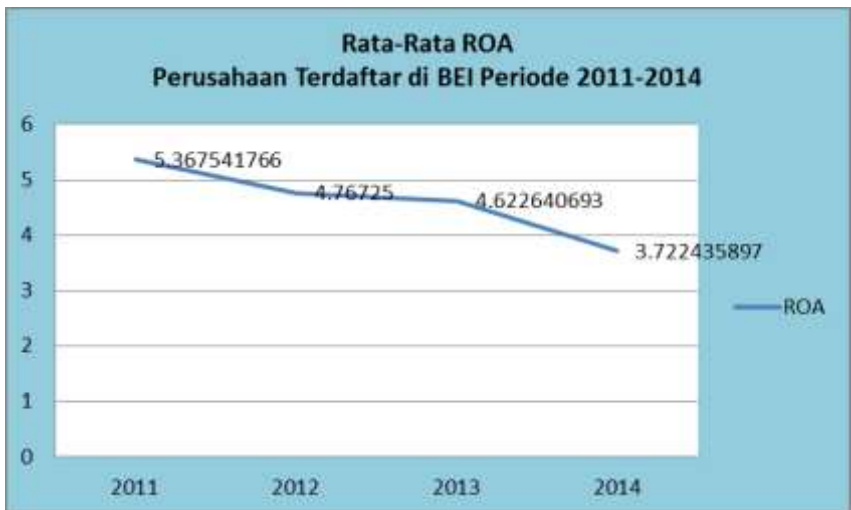
Komponen laporan keuangan atau dalam beberapa buku diistilahkan dengan unsur laporan keuangan, yaitu:

1. Laporan Posisi Keuangan (Neraca) pada akhir periode, yang merupakan laporan yang menunjukkan posisi nilai aset, liabilitas, dan ekuitas perusahaan pada periode tertentu.
2. Laporan Laba Rugi (untuk laporan berbasis IFRS dinamakan Laporan Laba Rugi Dan Penghasilan Komprehensif Lainnya), menggambarkan kinerja perusahaan selama jangka waktu (periode) tertentu.
3. Laporan Perubahan Ekuitas, menunjukkan perubahan ekuitas suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Laporan Arus Kas, memberikan gambaran arus kas masuk dan keluar pada perusahaan, yang diakibatkan oleh adanya

- aktivitas operasional, investasi, maupun pembiayaan yang dilakukan perusahaan selama periode tertentu.
5. Catatan atas Laporan Keuangan, berisi ringkasan kebijakan akuntansi penting dan informasi penjelasan lain.

4.3 Analisis Laporan Keuangan

Analisis laporan keuangan adalah suatu aktivitas yang dilakukan untuk menilai laporan keuangan suatu usaha/organisasi/instansi dalam rangka mendapatkan informasi yang lebih mendalam terkait kondisi keuangan, kinerja, maupun prospek masa depan perusahaan/organisasi tersebut. Informasi yang didapat sebagai hasil dari analisis tersebut menjadi dasar pengambilan keputusan bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan.



Gambar 4.1. Grafik Rata-Rata ROA Perusahaan Terdaftar di BEI Periode 2011-2014

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan yang dipublikasikan

4.3.1 Tujuan dan Manfaat Analisis Laporan Keuangan

Analisis laporan keuangan merupakan upaya yang dilakukan dengan tujuan untuk menggali kondisi keuangan, kemampuan perusahaan dalam meraih laba yang telah direncanakan serta mengetahui potensi dan proyeksi perusahaan pada masa yang akan datang baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan kata lain, dari hasil analisis tersebut dapat dipahami bagaimana kesehatan keuangan, kinerja perusahaan, serta prospek masa depan perusahaan.

Ada beberapa manfaat dilakukannya analisis terhadap laporan keuangan, diantaranya:

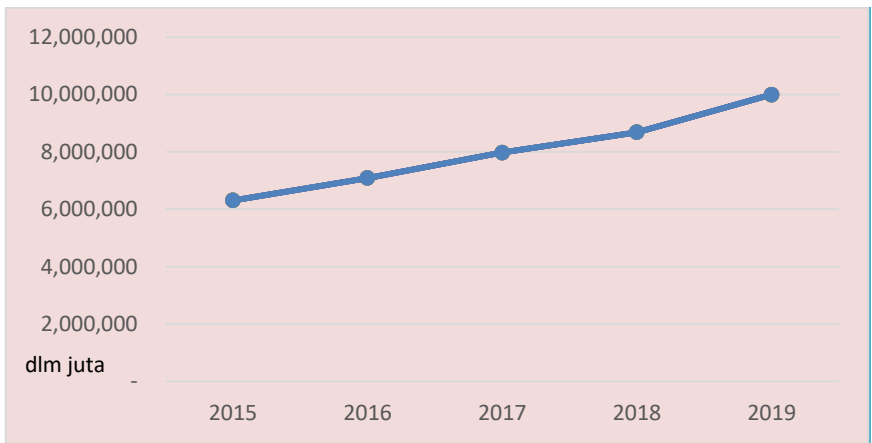
1. Menilai efisiensi dan efektifitas operasional secara akurat, sehingga dapat dilakukan perbaikan dan atau peningkatan aktivitas baik secara kuantitas maupun secara kualitas.
2. Membantu membuat keputusan investasi, baik keputusan investasi yang akan dilakukan perusahaan, maupun keputusan investasi pihak eksternal pada perusahaan.
3. Memberikan gambaran yang lebih objektif terkait likuiditas dan solvabilitas perusahaan dalam rangka keputusan pembiayaan.

4.3.2 Teknik Analisis Laporan Keuangan

Terdapat 2 teknik untuk melakukan analisis laporan keuangan, yaitu:

1. Analisis horizontal (analisis trend)
2. Analisis vertikal (analisis *common size*)

Teknik yang digunakan dalam menganalisis laporan keuangan antara lain menggunakan analisis horizontal atau sering disebut juga sebagai analisis komparatif. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai/angka item-item yang sama dalam laporan keuangan tahun tertentu dengan laporan keuangan tahun sebelumnya. Sebagaimana ilustrasi berikut.



Gambar 4.2. Grafik Rata-Rata Nilai Aset Perusahaan Periode 2015-2019

Analisis horizontal yang mencakup periode (tahun) yang panjang akan membentuk *trend* (perkembangan). Dengan demikian perubahan dari periode ke periode dapat diamati. Perubahan dari waktu ke waktu ini kan lebih mudah dipahami khususnya jika disajikan dalam bentuk grafik.



Sumber: LT PT Antam 2022

Analisis vertikal (*common size*) dilakukan dengan cara membandingkan satu item dengan item lainnya dalam suatu laporan keuangan pada periode yang sama.

Analisis vertikal akan lebih mudah dipahami jika disajikan dalam proporsi (%). Dengan kata lain analisis vertikal adalah menghitung persentase suatu item terhadap nilai item lainnya yang dijadikan tolok ukur. Misalnya menghitung persentase piutang terhadap penjualan tahun tertentu.

4.3.3 Jenis-Jenis Analisis Laporan Keuangan

Terdapat berbagai alat untuk melakukan analisis terhadap laporan keuangan, diantaranya:

1. Analisis Rasio
2. Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja
3. Analisis Titik Impas
4. Analisis Laba Kotor

4.3 Analisis Rasio

Analisis rasio merupakan suatu analisis yang dilakukan dengan cara membandingkan satu pos tertentu dengan pos lainnya dalam laporan keuangan yang memiliki hubungan yang relevan dan signifikan antara satu sama lainnya. Adanya analisis ini membuat hubungan antarpos menjadi lebih sederhana dan mudah dipahami. Oleh karena itu mengetahui dan memahami rasio-rasio ini menjadi informasi penting bagi pembaca laporan keuangan atau pihak yang berkepentingan pada perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan. Analisis rasio dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok, yaitu:

1. Rasio Likuiditas;
2. Rasio Solvabilitas;
3. Rasio Profitabilitas; dan
4. Rasio Aktivitas.

Rasio likuiditas (*liquidity Ratio*) adalah suatu rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menunaikan kewajiban (liabilitas) jangka pendek menggunakan aset lancar yang dimilikinya. Rasio likuiditas yang umum digunakan adalah:

1. Rasio Lancar (*Current Ratio*). Rasio Lancar merupakan perbandingan antara total aset lancar dengan total kewajiban lancar (kewajiban jangka pendek) yang harus dipenuhi perusahaan dalam jangka waktu paling lama satu tahun. Makin rendah rasio lancar dari standarnya, makin rendah kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Sebaliknya makin tinggi rasio lancar, berarti makin mampu perusahaan membayar utang jangka pendeknya. Namun jika rasio lancar terlalu tinggi kurang baik bagi perusahaan karena menunjukkan adanya aset lancar yang *idle* atau tidak dimanfaatkan secara optimal. Rumus rasio lancar, yaitu:

$$CR = \frac{\text{Total Aset Lancar}}{\text{Total Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Standar industri untuk rasio ini umumnya 200% atau 2 kali (Kasmir, 2018). Namun standar ini kadang berbeda-beda tergantung jenis perusahaan. Artinya nilai standar CR untuk perusahaan manufaktur berbeda dengan standar CR pada perbankan.

2. Rasio Cepat (*Quick Ratio*). Rasio cepat digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menunaikan kewajiban jangka pendeknya dengan tidak memperhitungkan persediaan yang dimilikinya. Dalam perhitungan rasio cepat, persediaan dikeluarkan dari aset lancar mengingat persediaan membutuhkan siklus yang cukup lama untuk menjadi kas (dari bentuk semula persediaan). Berikut rumus rasio cepat.

$$QR = \frac{\text{Total Aset Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Total Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Kasmir (2018) menyatakan bahwa rata-rata industri untuk rasio cepat adalah 150%. Namun berbagai sumber lain menyatakan standar industri untuk QR adalah 100% atau 1. Berbeda dengan CR yang mengukur kemampuan dalam melunasi kewajiban paling lama 1 tahun, maka QR mengukur kewajiban membayar utang dalam siklus operasi tertentu yang tidak lebih dari 90 hari (triwulan).

3. Rasio Kas (Cash Ratio). Rasio kas merupakan kemampuan perusahaan membayar kewajiban lancar menggunakan kas dan setara kas yang dimilikinya. Dengan kata lain rasio kas mengukur seberapa besar kas tersedia untuk membayar utang jangka pendek. Rumus rasio kas yaitu:

$$CaR = \frac{\text{Total Kas dan setara kas}}{\text{Total Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Menurut Kasmir (2018:140) rata-rata industri untuk Rasio Kas adalah 50%. Artinya bahwa Kas dan setara kas yang tersedia paling sedikit berjumlah setengah dari kewajiban jangka pendek yang harus dibayar dalam jangka waktu paling lama satu tahun.

Rasio Solvabilitas (*Solvability/Solvency Ratio*) menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya ketika dilikuidasi. Terdapat dua rasio solvabilitas yang umum digunakan, yaitu:

1. Rasio Utang terhadap Aset (*Debt to Asset Ratio/DAR*), yaitu perbandingan antara total utang dengan total aset yang dimiliki perusahaan. Rumus:

$$DAR = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aset}}$$

Rasio ini menggambarkan seberapa besar kewajiban dibandingkan dengan besar aset. Makin kecil nilai DAR berarti makin kecil utang dibanding aset yang dimiliki perusahaan. Rasio ini juga dapat diinterpretasikan sebagai seberapa banyak aset dibiayai menggunakan sumber utang. Jika misalnya rasio ini menunjukkan nilai 0,5 berarti setengah dari aset dibiayai dari utang.

Nilai standar DAR berkisar 0,4-0,6. Menurut Kasmir (2018, 157) rata-rata DAR industri adalah sebesar 35%. Jika nilai DAR dibawah nilai standar (rasio rendah) maka dapat dikatakan utang perusahaan relatif kecil dibanding aset, sehingga memungkinkan pengalokasian pendapatan untuk mengembangkan bisnis dibanding membayar utang. Mengingat utang yang tinggi mengakibatkan biaya pinjaman (biaya bunga utang) yang tinggi pula.

2. Rasio Utang terhadap Ekuitas (*Debt to Equity Ratio/DER*), yaitu perbandingan antara total utang dengan total ekuitas yang dimiliki perusahaan. Rumus:

$$DER = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Ekuitas}}$$

Rasio ini menunjukkan seberapa besar kewajiban dibanding ekuitas yang ada. Makin kecil nilai DER berarti makin kecil utang dibanding ekuitas (modal pemilik) yang dimiliki perusahaan. Nilai standar DER berada pada kisaran 0,8-0,9. Kasmir (2018, 159) menyatakan bahwa rata-rata DER industri adalah sebesar 81%.

Rasio aktivitas (*Activity Ratio*) merupakan perbandingan yang menunjukkan kemampuan perusahaan menggunakan aset yang dimilikinya untuk kegiatan operasional dalam rangka menghasilkan pendapatan/penjualan. Terdapat beberapa rasio yang dipakai dalam mengukur aktivitas ini, yaitu antara lain:

1. Rasio Perputaran Piutang (*Receivable Turnover/RTO*), yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menagih piutangnya dalam satu periode akuntansi. Rumusnya:

$$RTO = \frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Piutang Rata – Rata}}$$

Setelah menghitung RTO maka dapat dihitung rata-rata hari penagihan piutang (*Day of Receivable Collection/DRC*) yang rumusnya berikut.

$$DRC = \frac{360 \text{ hari}}{RTO}$$

2. Rasio Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover/ITO*), yaitu rasio yang mengukur berapa kali dana yang tertanam dalam bentuk persediaan berputar dalam satu periode akuntansi.

$$ITO = \frac{\text{Beban Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan Rata – Rata}}$$

Kasmir (2018) menyatakan rata-rata industri perputaran persediaan adalah sebanyak 20 kali, artinya bahwa dalam satu tahun suatu persediaan berputar menjadi beban pokok penjualan dan kembali lagi menjadi persediaan sebanyak 20 kali. Setelah menghitung ITO maka dapat dihitung rata-rata hari penagihan piutang (*Day of Inventory Selling*) yang rumusnya berikut.

$$DIS = \frac{\text{Persediaan Rata – Rata}}{\text{Beban Pokok Penjualan} \times 350 \text{ hari}}$$

3. Rasio Perputaran Modal (*Working Capital Turnover/WCTO*) yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektifitas modal kerja yang digunakan dalam menghasilkan pendapatan pada suatu periode tertentu. Rumus:

$$WCTO = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Modal Kerja Rata - Rata}}$$

Rasio WCTO yang tinggi menggambarkan pengelolaan aset dan kewajiban jangka pendek yang baik, efektif, dan efisien sehingga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan dan pada gilirannya meraih laba yang lebih tinggi menggunakan modal kerja yang ada.

Rasio Profitabilitas atau Rentabilitas (*Profitability Ratio*) merupakan rasio untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam meraih laba menggunakan aset yang dimilikinya. Terdapat beberapa rasio yang sering digunakan dalam mengukur profitabilitas ini, yaitu:

1. Rasio Laba Kotor (*Gross Profit Margin/GPM*), yaitu rasio dalam mengukur kemampuan perusahaan mendapatkan laba kotor. Beberapa sumber menyatakan rata-rata industri untuk GPM adalah dalam kisaran 40%-70%. Makin tinggi GPM tentu makin besar laba kotor yang diperoleh.

$$GPM = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

2. Rasio Laba Bersih (*Net Profit Margin/NPM*), yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba bersih.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Rata-rata industri untuk rasio ini berada pada kisaran 30%, namun Kasmir menyatakan kisarannya berada pada angka 20%. Tentu saja makin besar rasio ini, makin baik bagi perusahaan karena makin tinggi laba bersih yang diperoleh.

3. Rasio Pengembalian Aset (*Return on Aset/ROA*). ROA merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan jumlah aset yang dimiliki perusahaan.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Dengan kata lain rasio ini menggambarkan tingkat pengembalian (*return*) yang diperoleh perusahaan sebagai akibat pemanfaatan aset untuk kegiatan operasional perusahaan. Berbagai sumber menyatakan angka ROA yang sehat berada pada kisaran 2%-5%. Namun tentu tidak menutup kemungkinan ROA lebih tinggi dari kisaran tersebut. Makin besar rasio ROA maka dapat dikatakan pemanfaatan aset yang digunakan perusahaan dalam menghasilkan laba makin efektif dan efisien.

4. Rasio Pengembalian Modal (*Return on Equity/ROE*) adalah rasio yang menunjukkan perbandingan antara pengembalian (*return*) dengan modal (ekuitas) perusahaan. Dengan kata lain rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan memberikan keuntungan bagi para pemegang saham perusahaan.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

4.4 Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja

Analisis lain yang bisa dilakukan adalah analisis sumber dan penggunaan modal kerja. Analisis sumber dan penggunaan modal kerja adalah analisis terkait sumber-sumber dana yang diperoleh perusahaan dan untuk apa dana perusahaan tersebut digunakan.

Terdapat tiga konsep modal kerja yang perlu dipahami, yaitu konsep kuantitatif, kualitatif, dan fungsional. Pada konsep kuantitatif, modal kerja adalah semua kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan dan membiayai kegiatan operasional dalam jangka pendek, yaitu dalam kurun waktu satu tahun. Oleh karena itu, dalam konsep ini, yang termasuk sebagai modal kerja adalah total seluruh aset lancar yang dimiliki

perusahaan dalam satu periode akuntansi. Karena hanya melihat jumlah aset lancar dan tanpa melihat atau mempertimbangkan sumber dari mana aset lancar tersebut diperoleh, maka konsep ini sering juga disebut sebagai konsep modal kerja kotor (*gross working capital*).

Konsep berikutnya adalah konsep kualitatif. Konsep ini menyatakan bahwa, dalam satu periode akuntansi tertentu perusahaan membutuhkan dana bukan hanya untuk kegiatan operasional usaha tetapi juga harus memenuhi atau melunasi kewajiban jangka pendeknya. Oleh karena itu konsep ini memperhitungkan kewajiban jangka pendek, dengan menganggap bahwa modal kerja adalah semua aset lancar dikurangi dengan total kewajiban jangka pendek yang harus dibayar. Dengan demikian, konsep ini sering disebut sebagai konsep modal kerja bersih (*net working capital*).

Konsep terakhir adalah konsep fungsional, yang memandang modal kerja dari sisi fungsinya yaitu untuk memperoleh laba. Konsep ini berasumsi bahwa makin besar modal kerja, makin besar pula laba yang diperoleh perusahaan. Asumsi ini tentu memiliki kelemahan, karena pencapaian laba tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya modal kerja yang dimiliki tetapi juga oleh bagaimana modal kerja tersebut dikelola dan digunakan.

Sumber modal kerja adalah semua yang menyebabkan penurunan pada sisi aset dan semua peningkatan pada sisi pasiva (liabilitas dan ekuitas). Dengan demikian sumber modal kerja yaitu:

1. Pelepasan dan atau/penjualan aset tetap dan investasi jangka panjang perusahaan;
2. Penerbitan/penjualan saham perusahaan;
3. Perolehan pinjaman atau penerbitan/penjualan surat utang obligasi perusahaan;
4. Penyusutan (depresiasi) aset tetap;
5. Perolehan laba bersih setelah pajak.

Penggunaan modal kerja dapat dilihat dari peningkatan sisi aset dan penurunan sisi pasiva. Sehingga penggunaan modal kerja yaitu untuk:

1. Penambahan/pembelian asset tetap dan investasi jangka panjang;
2. Penarikan (pembelian kembali) saham yang telah dijual
3. Pelunasan utang obligasi perusahaan;
4. Pembayaran deviden;
5. Perolehan rugi bersih perusahaan.

Analisis sumber dan penggunaan modal kerja disajikan dalam laporan Sumber dan Penggunaan Modal Kerja. Dari laporan ini dapat ketahui bagaimana modal kerja berputar dan mengalami perubahan dalam satu periode akuntansi (satu tahun). Laporan ini juga sekaligus menunjukkan pertanggungjawaban manajemen dalam mengelola modal kerja yang dimiliki perusahaan. Sumber-sumber dana untuk modal kerja dapat diperoleh dari penurunan jumlah aktiva

Analisis sumber dan penggunaan modal kerja dapat dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:

1. Hitung perubahan modal kerja yang berasal dari sektor lancar, yaitu aset lancar dan kewajiban lancar (kewajiban jangka pendek), sehingga menghasilkan kenaikan atau penurunan modal kerja;
2. Identifikasi semua sumber-sumber modal kerja dan semua penggunaan modal kerja.
3. Selisih antara total sumber modal kerja dikurangi total penggunaan modal kerja menghasilkan nilai yang sama dengan kenaikan/penurunan modal kerja sesuai perubahan modal kerja yang telah dihitung pada poin 1.

4.5 Analisis Titik Impas

Analisis titik impas (*break even point*) adalah suatu analisis untuk dapat menentukan pada kuantitas atau nilai penjualan berapa suatu perusahaan mengalami kondisi tidak mendapat keuntungan sekaligus tidak mengalami kerugian (impas). Dengan kata lain, pada titik ini, jumlah pendapatan/penjualan yang diperoleh perusahaan sama dengan jumlah biaya yang harus dikeluarkannya.

Analisis ini penting dilakukan, karena dapat membantu manajemen perusahaan dalam:

1. Menyusun anggaran;
2. Merencanakan laba;
3. Mengetahui struktur biaya tetap dan biaya variabel;
4. Melakukan efisiensi dan/atau menekan biaya; dan
5. Mengetahui sejauh mana pengaruh perubahan biaya, harga jual, dan kuantitas (volume) penjualan terhadap laba yang diperoleh perusahaan.

Bagi manajemen perusahaan, analisis titik impas ini bermanfaat untuk:

1. Mengetahui jumlah penjualan minimum yang diperlukan perusahaan untuk dapat menutupi biaya produksi. Dengan demikian perusahaan dapat menyusun target penjualan agar dapat mencapai laba yang diinginkan.
2. Menentukan harga jual per unit yang tepat. Dengan diketahui berapa biaya pokok per unit dalam setiap kapasitas produksi tertentu, maka perusahaan dapat menentukan berapa harga jual yang tepat. Dengan demikian perusahaan dapat menentukan posisinya di antara perusahaan pesaing.
3. Menentukan *safety of margin* (margin keamanan), yaitu selisih antara kuantitas penjualan dengan titik impas. Margin keamanan ini dapat membantu perusahaan

mengetahui besarnya risiko rugi ataupun potensi laba perusahaan.

4. Membuat perencanaan usaha. Dengan diketahuinya titik impas, risiko laba/rugi, posisi dalam persaingan, memungkinkan perusahaan menyusun strategi dan membuat kebijakan bisnis yang menguntungkan.
5. Meningkatkan efisiensi operasi. Mengetahui biaya produksi dan harga jual dalam rentang kapasitas tertentu memungkinkan perusahaan melakukan efisiensi operasi serta meningkatkan laba yang diinginkan.

Dalam perhitungan titik impas (*break even poin*), biaya dikelompokkan dalam:

1. Biaya tetap (*fixed cost/FC*). Biaya tetap adalah biaya yang dalam rentang kapasitas produksi tertentu jumlahnya tetap atau tidak berubah. Artinya bahwa dalam rentang tersebut, biaya yang dikeluarkan jumlahnya diasumsikan tetap.
2. Biaya variabel (*variable cost/VC*). Biaya variabel adalah biaya yang akan berubah seiring perubahan jumlah produksi.

Titik Impas (*break even point/BEP*) dapat dihitung menggunakan rumus berikut.

$$\begin{aligned} & \text{BEP per Unit} \\ &= \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga Jual per Unit} - \text{Biaya Variabel per Unit}} \end{aligned}$$

Atau:

$$\text{BEP (penjualan)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{1 - \left(\frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Harga Jual}} \right)}$$

4.6 Analisis Laba Kotor

Analisis berikutnya yang dapat digunakan perusahaan adalah analisis laba kotor, yaitu suatu analisis mengetahui laba kotor yang didapat proses dari selisih penjualan dengan beban pokok penjualan. Dari analisis laba kotor ini dapat diketahui perubahan laba dari waktu ke waktu serta faktor-faktor yang menyebabkan perubahan laba kotor tersebut.

Laba merupakan hasil operasional perusahaan akibat pendapatan yang diperoleh lebih besar dari beban yang dikeluarkan. Sebaliknya rugi terjadi ketika kondisi beban yang dikeluarkan lebih besar dari penghasilan yang diterima.

Mencapai laba adalah salah satu tujuan utama beroperasinya suatu bisnis. Perkembangan hasil laba atau rugi perusahaan dari periode ke periode akan menentukan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu mengevaluasi laba yang diperoleh atau rugi yang diderita perusahaan menjadi suatu keharusan agar suatu perusahaan dapat bertahan dalam persaingan dan dapat terus mengembangkan usahanya.

Dalam akuntansi dikenal istilah laba kotor dan laba bersih. Laba kotor adalah selisih lebih pendapatan/penjualan barang hasil produksi dengan biaya-biaya produksi barang tersebut. Dikatakan laba kotor karena masih belum dikurangi berbagai komponen beban operasional perusahaan seperti beban administrasi dan beban penjualan lainnya. Laba kotor setelah dikurangi beban administrasi dan penjualan akan menghasilkan laba bersih.

Mengetahui laba kotor menjadi hal yang penting dilakukan agar dapat mengetahui perubahan laba kotor tersebut dari waktu ke waktu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan perubahan laba kotor, yaitu:

1. Perubahan penjualan

Perubahan penjualan terjadi dapat terjadi akibat perubahan kuantitas penjualan dan perubahan harga jual produk.

2. Perubahan beban pokok produksi

Perubahan beban pokok terjadi akibat perubahan kuantitas barang yang diproduksi dan perubahan beban pokok produksi.

Dengan melakukan analisis terhadap faktor penyebab perubahan laba kotor, manajemen perusahaan mendapat gambaran apa faktor penyebab perubahan laba kotor tersebut. Peningkatan laba kotor yang diakibatkan naiknya kuantitas penjualan pada dasarnya lebih disukai dibandingkan naiknya laba kotor akibat naiknya harga jual, karena naiknya kuantitas penjualan merupakan bentuk peningkatan kinerja bagian pemasaran/penjualan. Peningkatan laba kotor yang diakibatkan turunnya beban pokok produksi akan lebih disukai dibanding akibat turunnya kuantitas produksi, karena turunnya beban pokok produksi bisa menjadi indikator lebih efisiensinya biaya produksi. Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan terdapat beberapa manfaat dilakukannya analisis laba kotor, yaitu:

1. Mengetahui faktor yang menyebabkan perubahan penjualan dan/atau beban pokok produksi
2. Menjadi indikator atau alat ukur kinerja manajemen perusahaan, misalnya kinerja bagian pemasaran atau penjualan serta kinerja bagian produksi.

DAFTAR PUSTAKA

Kasmir. 2018, *Analisa Laporan Keuangan*, Rajawali Pers, Jakarta.

BAB 5

PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT PENDAPATAN

Oleh Parju

5.1 Pendahuluan

Suatu segmen, bagian, sub unit dari suatu organisasi dipimpin manajer yang bertanggung jawab atas sekumpulan aktivitas tertentu merupakan pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban berguna untuk : 1) Pendelegasian digunakan sebagai ajang untuk pengembangan kreatifitas dan inovasi, 2) Mutu berbagai keputusan akan lebih baik, 3) Beban Top manajemen berkurang sehingga lebih fokus pada perencanaan jangka panjang atau strategis,

Perusahaan dipimpin seorang manajer bertanggungjawab segala aktivitas yang dilakukan disebut pusat petanggungjawaban, yaitu sebagai pusat investasi dan juga pusat laba. Suatu perusahaan bisa terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban yaitu bagian produksi, bagian bengkel, bagian personalia, bagian akuntansi, bagian keuangan merupakan pusat biaya, sedangkan bagian pemasaran merupakan pusat pendapatan.

Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai sasaran tertentu, baik beraneka macam sasaran maupun hanya sasaran tunggal. Objek yang harus dicapai oleh pusat petanggungjawaban adalah sasaran. Suatu produk yang dihasilkan pusat pertanggungjawaban bisa menjadi masukan atau bahan baku bagi pusat pertanggungjawaban lain diluar organisasi yang berintegrasi secara vertical atau bisa perusahaan diluar group.

Produk tersebut sebagai keluaran keseluruhan dari suatu organisasi.

Masukan bagi suatu perusahaan adalah sumberdaya yang dipakai oleh pusat pertanggungjawaban. Total bahan-bahan, tenaga kerja dan jasa yang dipergunakan biasanya diukur dalam bentuk besaran kuantitatif, misalnya : berapa liter minyak, berapa rim kertas, berapa jam kerja buruh, berapa Kwh listrik dan lain-lain. Masukan diukur dari nilai biayanya, sedangkan keluaran pengukurannya lebih suli, terutama kuluaran pusat biaya kebijakan, bagian keuangan, bagian akuntansi dan bagian personalia.

5.2 Pengukuran Efektivitas Dan Efesiensi Pusat Pertanggungjawaban

Efektifitas diartikan kemampuan untuk mengerjakan hal secara benar, efisiensi juga diartikan kemampuan mengerjakan hal secara benar. Dari pehgertian ini tindakan efisien belum tentu membuahkan hasil yang baik kalau tindakan dilakukan secara benar.

Efisiensi perbandingan keluaran dengan masukan, efektifitas menunjukkan perbandingan keluaran dengan tujuan. Jadi efisiensi merupakan hubungan hasil dan biaya, efektifitas merupakan hubungan keluaran dengan tujuan yang ingin dicapai. Efektivitas dan efisiensi menjadi kriteria yang digunakan untuk menilai prestasi kerja suatu pusat pertanggungjawaban. Efektivitas dan efisiensi dipakai dalam perbandingan tidak digunakan untuk penilaian mempunyai pengertian absolute.

Pengukuran efisiensi Pusat Pertanggungjawaban dapat dikembangkan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya standar yang ditetapkan. Pengukuran efektivitas pusat pertatanggungjawaban membandingkan keluaran pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang akan dicapainya. Kontribusi keluaran yang dihasilkan semakin besar terhadap nilai

pencapaian sasaran, maka dikatakan semakin efektif unit tersebut. Unit-kerja organisasi harus efisien dan efektif, keduanya merupakan hal harus dipenuhi.

Profit dihasilkan organisasi merupakan ukuran efektifitas suatu organisasi. Profit merupakan selisih pendapatan dengan pengeluaran, berarti semakin tinggi profit menunjukkan semakin efisien biaya produksi dan operasional, maka profit juga ukuran efisiensi. Profit merupakan ukuran efektifitas maupun efisiensi.

Walaupun profit menjadi ukuran yang penting untuk menilai efektivitas dan efisiensi, namun cara ini memiliki beberapa kelemahan (1) pengukuran berdasar nilai uang belum tentu tepat dari keseluruhan aspek, baik segi input maupun output; (2) Target standar dipergunakan membandingkan laba sesungguhnya belum tentu akurat; (3) hanya dapat dipergunakan menilai kegiatan telah terjadi dalam kurun waktu pendek.

5.3 Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban

Pengendalian pusat pertanggungjawaban merupakan segala upaya untuk menjamin sumber daya dalam suatu pusat pertanggungjawaban digunakan secara efektif dan guna mencapai sasaran pusat pertanggungjaanan. Jika dikaitkan dengan pengertian manajemen sebagai sebuah seni dalam mempengaruhi orang lain guna mencapai sasaran tertentu, maka pengendalian pusat pertanggungjawaban merupakan proses guna mempengaruhi orang lain dalam sebuah pusat pertanggungjawaban agar secara efisien dan efektif mencapai sasaran pusat pertanggungjawaban. Misalnya pusat pendapatan maka pengendalian dilakukan sumber daya dalam pusat pertanggungjawaban digunakan secara efisien dan efektif untuk mewujudkan target penjualan perusahaan.

Dengan adanya pengendalian pusat pertanggungjawaban, maka kinerja dari suatu pusat pertanggungjawaban akan bisa

secara terus menerus dapat diperbaiki, dengan cara mengetahui penyebab penyimpangan yang bersifat tidak menguntungkan, baik dari sisi waktu maupun biaya.

5.4 Konsep Pusat Pendapatan

Pusat pertanggungjawaban atau unit organisasi, prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan dinamakan Pusat Pendapatan. Misalnya bagian pemasaran, tidak diukur dari efisiensi penggunaan biaya, namun diukur dari tercapainya target penjualan yang telah ditetapkan, maka manajer pemasaran sebagai pusat pendapatan akan selalu untuk memaksimalkan pendapatan

Meskipun Pusat pendapatan keluarannya dinilai atau diukur dalam satuan nilai uang dan sekaligus juga mengeluarkan biaya, namun ukuran dasar dari pusat pendapatan adalah mencapai target pendapatan yang ditetapkan perusahaan.

Biaya-biaya dipusat pendapatan adalah biaya kebijakan manajemen, pusat pendapatan berwenang menentukan harga jual, masukannya tidak dihubungkan dengan keluarannya, sehingga tidak dapat dihitung labanya. Pusat pertanggungjawaban yang dapat diukur dari sisi laba adalah pusat laba dan pusat investasi. Pusat laba dan pusat investasi prestasinya diukur dari laba, karena manajer pusat laba dan investasi diberi wewenang penuh untuk menentukan input dan output yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban tersebut.

Input pusat pendapatan tidak kaitkan dengan pendapatan karena input dan pendapatan dipusat pendapatan sulit untuk dikaitkan. Misal pusat pendapatan adalah bagian pemasaran, biaya terjadi dibagian pemasaran sulit dikaitkan dengan pendapatan, seperti biaya penelitian pemasaran, pengumpulan informasi tentang pesaing, iklan, dan hubungan masyarakat.

5.5 Pengendalian Biaya Pemasarann

Biaya di bagian pemasaran diklasifikasikan dalam dua kelompok, yaitu biaya untuk mendapatkan pesanan dan biaya untuk melayani pesanan. Biaya biaya yang digunakan untuk melayani pesanan merupakan biaya teknis, dimana biaya tersebut sangat erat hubungannya dengan penjualan, sedangkan biaya biaya untuk mendapatkan pesanan merupakan biaya kebijakan, biaya tersebut sulit dibuktikan keeratan hubungannya dengan penjualan.

Biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan pesanan umumnya merupakan biaya kebijakan, dimana besar kecilnya tidak berkaitan keinginan manajemen mengembangkan perusahaan dimasa akan datang meliputi .

1) Biaya Riset Pasar

Manajer pemasaran memerlukan Informasi didapatkan melalui catatan intern perusahaan, pengamatan pesaing, dan riset pasar. Informasi tersebut bisa didapat waktu penjualan, misalnya pelanggan diharuskan mengisi kartu garansi. Pengamatan pada pesaing dikerjakan tenaga wira niaga keliling, bagian pembelian, pelanggan dan lain lain.

Manajer pemasaran menginginkan informasi segera diterima, tidak menunggu informasi tersebut masuk, perlu mengadakan riset pasar. Informasi dari hasil riset pasar dipakai untuk mengidentifikasi kesempatan pasar, produk diperlukan pasar, masalah masalah pemasaran, merumuskan kebijakan pemasaran, dan mengenal pasar.

Pelaksanaan riset pasar, dijalankan bagian pemasaran bekerja sama dengan bagian penelitian untuk mengidentifikasi masalah, merumuskan masalah dan tujuan penelitian. Manajer harus memahami betul informasi yang diperlukan, sehingga bagian penelitian memahami informasi yang akan dikumpulkan dan bagaimana cara mengumpulkan informasi tersebut.

Kesalahan kesalah bisa terjadi apabila penjualan sebuah perusahaan menurun, dan bagian pemasaran percaya sebab penurunan adalah iklan yang tidak mengenai sasarannya. Hasil dari penelitian menunjukkan, iklan sudah mencapai sasaran yang dituju, dengan pesan yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Temuan dari riset adalah bagian pemasaran yang ternyata tidak mampu memenuhi apa yang dijanjikan di dalam iklan tersebut.

2) Biaya Pengamatan Pesaing

Manajer perlu informasi mengenai apa yang akan dilakukan pesaing agar manajemen bisa mengantisipasi kejadian dimasa akan datang, sehingga terhindar dari kejadian yang tidak menyenangkan. Ketika mengetahui perusahaan pesaing berencana meluncurkan produk baru, maka perusahaan perlu mendapatkan informasi berkaitan produk baru tersebut, perusahaan bisa survey pasar dan kemudian mengembangkan produk baru sesuai yang akan diluncurkan pesaing, sehingga perusahaan tidak ketinggalan dan tidak kehilangan pelanggan.

Tehnik yang dapat digunakan untuk mengetahui gerak gerik pesaing, meliputi cara yang legal sampai ilegal. Cara legal kita bisa beli produk baru pesaing dibongkar dan diteliti dan dikembangkan desainnya serta taksiran biayanya sehingga bisa diketahui kebijakan pesaing dalam penentuan harga jual produk. Infomasi mengenai pesaing juga dapat diperoleh dari pemasok pesaing atau terbitan resmi pesaing. Pengetahuan tentang bahan yang dibeli pesaing kalau digabung dengan infomasi lain dapat menunjukkan arah yang ditempuh pesaing.

Seadangkan cara yang tidak legal dilakukan dengan menggunakan intel untuk mengamati gerak gerik pesaing, Bisa dengan cara kurang etis untuk mengetahui yang dilakukan pesaing, dengan pura-pura membuka lowongan kerja, dengan

imbalan yang menarik. Diharapkan pegawai pesaing melamar dan tergoda untuk memberi kesan bahwa dia adalah amat penting untuk diterima, sehingga membuka rahasia perusahaan tempat dia bekerja.

Biaya pengamatan pesaing merupakan biaya kebijakan. Karena besar kecilnya ditentukan oleh kebijakan manajemen, sehingga pengendaliannya dilakukan berdasar prinsip-prinsip yang telah disajikan.

3) Biaya Iklan

Dalam pembuatan program iklan yang harus diperhatikan dan difikirkan adalah sebagai berikut :

a. Tujuan Iklan.

Sasaran pasar dan posisi produk yang akan ditanamkan dalam pikiran konsumen akan menjadi tujuan iklan untuk:

1. menginformasikan sebuah produk, jasa maupun perusahaan
2. memasarkan sebuah produk
3. mengingatkan para konsumen
4. membujuk konsumen
5. membangun kesadaran mengenai produk
6. meyakinkan para konsumen dan supaya konsumen memesan produk yang ada di dalam iklan
7. membangun keunggulan produk di atas merek pesaingnya
8. membangun citra perusahaan
9. memberitahu produk baru

b. Anggaran Iklan.

Metode untuk menentukan anggaran iklan: 1) persentase dari penjualan, 2) kemampuan, 3) tujuan dan tugas, 4) menyamai pesaing.

c. Pesan

Tiga kriteria yang harus dipenuhi dalam pesan iklan, yaitu : menunjukkan keunggulan produk pemasang iklan, menunjukkan manfaat produk, menumbuhkan kepercayaan pada pesan iklan. Pesan perlu diuji coba, pada sekelompok sampel, sebelum digunakan, untuk mengetahui keefektivan pesan tersebut.

d. Media Penyampaian Pesan.

Dalam memilih media yang perlu dipertimbangkan adalah: 1) biaya untuk membuat iklan, 2) biaya untuk mencapai per seribu orang 3) kualitas audiensi dan perhatian audiensi, 4) kualitas editorial yang mencerminkan tingkat kepercayaan orang pada media.

Hal lain perlu diperhatikan pada saat pemasangan iklan, adalah frekuensi berbanding terbalik dengan volume penjualan atau frekuensi iklan dibuat merata sepanjang tahun.

e. Evaluasi Program Iklan.

Keberhasilan Pprogram iklan dikatakan berhasil adalah keberhasilan iklan mengkomunikasikan pesan yang dibawanya. Evaluasi program iklan, menguji iklan berhasil mengkomunikasikan pesan yang dibawanya, kepada calon pelanggan. Pengujian dilakukan sebelum iklan dijalankan, menggunakan metode langsung, metode portfolio, dan metode laboratorium, atau sesudah iklan dilaksanakan.

Metode pretesting, bisa dengan metode langsung, berbagai alternatif iklan disajikan dalam sebuah panel. Panel tersebut kemudian diminta menilai masing-masing iklan. Sedang metode portfolio, pada panel disajikan beberapa iklan. Kemudian konsumen diminta untuk mengingat-ingat masing-masing iklan beserta isinya. Iklan yang paling banyak diingat isinya adalah iklan yang paling baik. Metode laboratorium menggunakan alat-alat untuk

mengukur reaksi konsumen, detak jantung, tensi darah, keringat, pembesaran biji mata. Metode laboratorium menunjukkan besar perhatian yang diberikan konsumen, tetapi tidak mampu mengukur dampak iklan terhadap tingkat kepercayaan, perilaku, ataupun tujuan konsumen.

Metode posttesting menggunakan tes pengenalan dan tes ingatan dan. Pada tes ingatan, panel yang telah melihat iklan di televisi atau majalah diminta untuk mengingat produk yang diiklankan dan perusahaan pengiklan. Pada tes pengenalan, penglihat iklan di majalah, diminta untuk mengenal apa yang telah dilihatnya.

Evaluasi yang dibahas berkaitan dengan keberhasilan iklan dalam mengkomunikasikan pesan. Akan tetapi, yang penting bagi pengiklan adalah dampaknya terhadap penjualan. Sayangnya, dampak iklan terhadap penjualan sukar untuk diukur karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya, karakteristik produk, harga, dan tersedianya produk di pasar. Hal ini yang menyebabkan mamukan pusat pendapatan tidak dihubungkan dengan pendapatan. Salah satu cara untuk menguji dampak iklan terhadap penjualan adalah dengan membandingkan biaya iklan dan penjualan di masa lalu dengan biaya iklan dan penjualan sekarang. Cara lain adalah dengan membagi pasar menjadi beberapa daerah. Beberapa daerah diperlakukan sebagai daerah percobaan sedang yang lain diperlakukan sebagai daerah kontrol.

4) Biaya Promosi Penjualan

Biaya Promosi penjualan, adalah insentif jangka pendek untuk meningkatkan penjualan. Promosi penjualan dapat dibedakan menjadi promosi yang berupa pengurangan harga jual produk, dan promosi yang berupa pemberian hadiah. Promosi pemberian hadiah, pemberian sampel produk lain,

pemberian produk lain, dan undian Promosi yang bersifat pengurangan harga jual produk seperti kupon, potongan harga, dan "beli satu dapat dua."

Promosi penjualan untuk insentif jangka pendek, kalau promosi tersebut berhasil, segera diikuti dengan kenaikan penjualan. Pusat pendapatan masukan tidak dikaitkan dengan pendapatan, maka biaya promosi penjualan diperlakukan untuk pengurang penjualan.

5) Biaya Hubungan Masyarakat

Hubungan perusahaan dengan masyarakat agar tumbuh hubungan yang baik melalui penumbuhan gambaran yang baik terhadap perusahaan, publikasi yang baik tentang perusahaan, menangani gosip atau peristiwa yang tidak menguntungkan perusahaan.

Biaya hubungan masyarakat manfaatnya tidak dapat segera terlibat dalam penjualan. Manfaat biaya hubungan dengan masyarakat baru terasa dalam jangka panjang. Oleh karena itu, biaya hubungan masyarakat tidak dapat dikaitkan dengan pendapatan. Biaya hubungan masyarakat merupakan biaya kebijakan.

6) Biaya Memenuhi Pesanan

Biaya memenuhi pesanan meliputi biaya untuk memenuhi pesanan, penggudangan, pengepakan, pengiriman pesanan kepada pembeli dan biaya pelayanan purna jual. Biaya memenuhi pesanan termasuk pengambilan barang pesanan dari gudang, pengepakan, penggudangan, pengiriman, pembuatan faktur, dan penagihan. Besarnya biaya pengambilan barang dari gudang tergantung pada banyaknya barang yang dipesan, dengan perkataan lain tergantung pada volume penjualan, biaya tersebut bersifat teknis, ialah biaya pengepakan dan pengiriman tergantung pada banyaknya pak

order dan juga banyaknya barang yang dipesan dengan demikian biaya tersebut merupakan biaya teknis.

Besarnya biaya pembuatan faktur umumnya tergantung pada jumlah pesanan, tetapi dapat juga tergantung pada banyaknya jenis barang yang dipesan, dengan demikian biaya tersebut merupakan biaya teknis. Jumlah biaya penagihan pada mulanya ditentukan oleh kebijakan saat penagihan, misalnya sepuluh hari setelah penjualan, atau pada setiap akhir bulan. Setelah kebijakan penagihan tersebut ditentukan, jumlah biaya penagihan dapat dihubungkan dengan banyak faktur atau jumlah bulan, sehingga biaya penagihan dapat dikelompokkan menjadi biaya teknis.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert et al. 1989. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh Agus Maulana dalam Management Control System. Penerbit Erlangga: Jakarta
- Arif Suadi. 2001. Sistem Pengendalian Manajemen. Yogyakarta: BPFE
- Halim, Abdul. 1998. Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Pertama. Penerbit Unit Penerbitan dan Percetakan Manajemen Perusahaan YKPN: Yogyakarta.
- Anthony, Robert N. dan V.Govindarajan. 2002. "Sistem Pengendalian Manajemen." McGraw-Hill, Buku Satu, Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta
- Anthony, Robert N. dan V.Govindarajan. 2005. "Management Control System." Salemba Empat, Jakarta
- Halim Abdul, Achmad Thahjono, dan MF. Husein. 2003. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Kedua. Jogjakarta: Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPM
- Mohamad Taufiq Ismail, Sistem Pengendalian Manajemen Pusat Pendapatan Pusat Biaya
- Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sumarsan, Thomas. "Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja". Edisi 2. Indeks, 2003
- Shofia Asry, Modul Mata Kuliah Sistem Pengendalian Manajemen, Jakarta, 2020
- Teguh Pudjo Mulyono. 2002. Akuntansi Manajemen Dalam Praktek Perbankan, BPFE, Yogyakarta.

BAB 6

ACTIVITY BASED COSTING

Oleh Mohamad Husni

6.1 Pendahuluan

Setiap perusahaan dipastikan memiliki berbagai macam pengeluaran penomena tersebut meyakinkan bahwa sebuah perusahaan harus memiliki strategi bisnis yang hebat dan bagian dari strategi bisnis hebat adalah dengan memastikan harga pokok penjualan (HPP) sebuah produk yang dihasilkan dengan cermat jangan sampai produk yang dijual perusahaan terlalu mahal harganya dan akhirnya sedikit konsumen tidak tertarik dan selanjutnya tidak membeli produk kita, tapi ketika perusahaan menentukan harga produk terlalu murah efek kemungkinan yang didapat adalah produk memang terjual namun pendapatan perusahaan akan sulit membuat modal kembali, kita tahu bahwa salah satu yang membuat produk kita eksis diterima oleh masyarakat adalah harga produk, harga pokok penjualan produk dapat memikat konsumen selain design dan kualitas produk itu sendiri, bermacam biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam membuat produk tersebut dan salah satu metode yang digunakan dalam menghitung harga pokok penjualan produk tersebut adalah dengan menggunakan metode *aktivitas based costing* (ABC), dengan metode ini perusahaan bisa menetapkan harga pokok produk lebih akurat.

6.2 Pengertian Basis aktivitasd Costing

Activity based costing adalah suatu pendekatan perhitungan biaya yang membebankan biaya sumber daya ke dalam objek biaya, seperti produk, jasa atau konsumen berdasarkan aktivitas

yang dilakukan untuk objek biaya (Siregar, 2014). Biaya sumberdaya tersebut berdasarkan konsumsi actual dari setiap aktivitas, Adapun biaya actual yang dimaksud adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik, biaya bahan baku adalah biaya yang digunakan untuk membeli bahan baku guna memproduksi produk yang akan dijual (Mulyadi, Kelima and YKPN, 2015), biaya tersebut bisa diperuntukan secara langsung ke produk berdasarkan pengamatan secara langsung dan bisa dipergunakan dalam mengukur jumlah yang dikonsumsi setiap produk. Biaya tenaga kerja langsung adalah Biaya ini timbul karena pemakaian tenaga kerja yang dipergunakan untuk mengolah bahan menjadi barang jadi. Biaya tenaga kerja langsung merupakan gaji dan upah yang diberikan tenaga kerja yang terlibat langsung dalam pengolahan barang (Harnanto, 2017), biaya overhead pabrik merupakan semua biaya tapi selain biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung (Harnanto, 2017), biaya overhead pabrik pada perusahaan manufaktur biasa disebut juga dengan beban pabrik (*Factory burden*) seperti gaji teknisi perawatan mesin pabrik, gaji mandor pabrik, serta biaya penggunaan bahan bakar ataupun kelistrikan untuk menjalankan operasional pabrik. banyak keuntungan yang didapatkan oleh pengusaha besar dengan menggunakan metode *ABC* dan salah satu keuntungan yang didapat adalah dalam menentukan harga penawaran lebih akurat dengan menggunakan metode *ABC*. Tapi jangan salah pengusaha kecil juga bisa mendapat keuntungan dengan penggunaan metode *ABC*.

Banyak fungsi yang didapatkan dari penggunaan metode *activity based costing* selain dari memberikan keuntungan dalam hal penawaran harga, Adapun fungsi lain yang dapat diperoleh dalam penggunaan metode *activity based costing* itu sendiri adalah :

1. Dalam rangka memastikan keakuratan terkait perhitungan biaya produk dan jasa dibandingkan menggunakan sistem biaya tradisional, karena pada prinsipnya manajemen

- perusahaan tidak memproduksi sebuah produk secara merata mungkin terdapat juga beberapa produk yang diproduksi dengan jumlah yang sangat besar ataupun dalam jumlah yang sangat kecil, akhirnya biaya overhead produksi mengalami peningkatan secara hebat/signifikan serta korelasi dengan jam mesin produksi ataupun jam kerja langsung tidak berlaku
2. Memberikan pemahaman terkait biaya produk dan pelanggan
 3. Memberikan pemahaman terkait profitabilitas yang bersumber pada pelaksanaan ataupun proses produksi
 4. Memberikan analisis secara terstruktur dari proses yang kompleks
 5. Manajemen perusahaan lebih banyak mendapatkan informasi dan dari informasi tersebut dijadikan instrumen dalam memudahkan pengambilan sebuah keputusan
 6. Menghapus aktivitas yang tidak menambah nilai karena keragaman produk
 7. Lebih meningkatkan aktivitas nilai tambah seiring dengan bervariasinya kebutuhan pelanggan .

6.3 Konsep Dasar Aktivitas Based Costing

Konsep ini terlahir diawali dengan kurangnya sistem akuntansi tradisional dalam memenuhi kebutuhan informasi terkait biaya dalam menghitung harga pokok yang dibutuhkan secara tepat dan akurat, *activity based costing* memberikan solusi bagi pengusaha dalam memberikan informasi terkait perhitungan harga pokok lebih akurat, terdapat dua asumsi yang mendasari *activity based costing* diantaranya adalah :

1. Biaya yang muncul dari aktivitas sumber daya pembantu ataupun sumber daya tidak langsung untuk melakukan kegiatan bukan hanya penyebab timbulnya biaya
2. Berdasarkan fungsinya sebuah produk atau jasa yang timbul berdasarkan pesanan sebagai dasar dari aktivitas dalam

memenuhi permintaan produk ataupun jasa itu sendiri oleh karena itu diperlukan sumber daya dalam rangka pelaksanaan aktivitas tersebut.

6.4 Tujuan dan Peranan *Activity Based Costing*

Activity Based Costing (ABC) dalam pelaksanaan memakai beberapa tingkatan aktivitas dalam pembebanan biaya produksi secara tidak langsung, hal ini juga yang mendasari manajemen perusahaan untuk tidak menggunakan sistem biaya konvensional, karena sistem biaya konvensional dirasa belum mampu atau kurang mampu implementasi dalam menghitung harga pokok produk lebih akurat, apalagi jika menyangkut biaya produksi tidak langsung sangat besar besar dan beragamnya produk, oleh karena itu sistem biaya konvensional kurang tepat untuk diterapkan di perusahaan, *Activity-based costing system* (ABC) merupakan sebuah metode penentuan harga pokok produk (*product costing*) dengan tujuan memberikan sajian informasi harga pokok produk secara cermat (*accurate*) untuk kepentingan manajemen perusahaan (Mulyadi, 2001), dengan mengukur secara cermat konsumsi sumber daya dalam setiap aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk.

6.5 Kelebihan dan Kelemahan Metode *Activity Based Costing*

Manajemen mengakui sangat terbantu dengan menjadikan metode *activity based costing* sebagai model dalam penentuan harga pokok, tapi masih ada kelemahan terkait dengan penggunaan metode tersebut, berikut kelebihan dan kelemahan dari metode *activity based costing* :

Kelebihan dari metode *activity based costing* :

1. Mampu mengatasi keragaman volume dan produk sehingga keakuratan dalam melaporkan biaya produk lebih bisa diandalkan

2. Mampu mengidentifikasi biaya overhead yang ditimbulkan dari bermacam biaya yang ditimbulkan dari kegiatan tersebut
3. Mampu mengidentifikasi aktivitas yang tidak bermilai tambah yang hasilnya bisa mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan
4. Mampu memudahkan manajemen dalam mengambil sebuah keputusan

Adapun kelemahan dari metode *activity based costing* menurut (Usry, 2005) sebagai berikut :

1. *Activity Based Costing* (ABC) memaksa manajemen melaksanakan perubahan radikal terkait metode berpikir mereka tentang biaya. Metode yang paling berarti dalam pemahaman logika *activity based costing* (ABC) ialah dengan menerima bahwa *activity based costing* memperlakukan semua biaya sebagai biaya variable karena *Activity based costing* (ABC) didesain sebagai alat pembuat keputusan strategis dalam jangka Panjang
2. *Activity Based Costing* (ABC) tidak menunjukkan biaya yang akan dapat dihindari dengan menghentikan suatu produk. *activity based costing* (ABC) berusaha untuk menunjukkan sumber daya dalam jangka panjang dari setiap produk namun tidak memprediksikan berapa banyak pengeluaran yang akan dipengaruhi oleh keputusan tertentu
3. *Basis aktivitasd Costing* (ABC) memerlukan usaha pengumpulan data melampaui yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan eksternal

Banyak perusahaan dengan memiliki sejarah Panjang dengan kesuksesanya lebih mengandalkan perhitungan menggunakan metode perhitungan biaya tradisional dan pada akhirnya dirasa sulit ketika meyakinkan pihak manajemen

perusahaan bahwa untuk menggunakan sistem perhitungan baru menggunakan metode basis aktivitas costing.

6.6 Perbedaan Metode Basis aktivitas Costing dengan Sistem Kalkulasi Biaya Tradisional

Terkait dengan biaya produk dapat dibagi menjadi dua yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung, biaya langsung adalah sebuah biaya yang dapat diidentifikasi ataupun ditelusuri dalam produk seperti biaya material, upah atau gaji, dan biaya peralatan, sedangkan biaya tidak langsung merupakan biaya yang tidak dapat dihubungkan dan dibebankan secara langsung dengan unit yang diproduksi seperti biaya tak terduga, biaya overhead, dan keuntungan, oleh sebab itu sangat penting manajemen mengetahui biaya tersebut karena sebagai perwujudan untuk menentukan harga jual produk.. jika alokasi biaya yang salah atau tidak benar dapat mengakibatkan harga jual yang lebih rendah dari harga pokok. Kemudian profitabilitas perusahaan menjadi dipertanyakan. Kadang-kadang kesalahan perhitungan dapat mengakibatkan harga produk di atas biaya, yang dapat menyebabkan hilangnya pangsa pasar. Total biaya produk bervariasi tergantung pada bagaimana biaya tidak langsung dialokasikan. Biaya langsung tidak menimbulkan masalah karena langsung diakui.

6.7 Biaya Tradisional

Biaya tradisional dalam sistem akuntansi didasarkan pada pengalokasian biaya tidak langsung pada beberapa kriteria diantaranya adalah, jam kerja, jam mesin, dan kelambatan dalam penentuan biaya tradisional ini yaitu adalah semua biaya tidak langsung dicatat dan dialokasikan pada departemen, banyak kasus yang menjelaskan kekurangan ketepatan metode ini diantaranya adalah menjumlahkan semua biaya tidak langsung berbagai produk dari tahapan yang berbeda, berdasarkan penggunaan metode tradisional

pengalokasian biaya overhead ke setiap departemen dan kemudian merealisasi biaya tersebut dilakukan oleh manajemen, era sekarang penerapan metode tradisional sudah hilang, melihat hal tersebut para ahli mengembangkan konsep activity based costing untuk memperkuat metode penetapan biaya tradisional yang sudah ada

6.8 Activity Based Costing

Activity Based Costing (ABC) dapat didefinisikan sebagai metode perhitungan yang mengidentifikasi aktivitas individual sebagai unit biaya dasar. Dengan metode ini, biaya masing-masing aktivitas pertama kali dialokasikan dan, berdasarkan ini, biaya dialokasikan ke unit dengan biaya tertinggi. Dengan kata lain, dalam penetapan biaya berdasarkan aktivitas, metode pertamanya mengalokasikan lebih banyak ke setiap aktivitas dan kemudian merealisasi biaya ke produk atau layanan individual. Jumlah pesanan, jumlah inspeksi, jumlah jadwal produksi adalah beberapa faktor biaya yang digunakan untuk mengalokasikan biaya *overhead*.

6.9 Komponen Activity Based Costing

Dalam rangka memperoleh hasil pembebanan biaya yang bersumber pada pendekatan basis aktivitas costing, terlebih dahulu diperlukan sebuah rancangan yang menjelaskan terkait komponen yang dipergunakan dalam metode alokasi biaya, adapun metode tersebut sebagai berikut :

1. Daftar aktivitas, aktivitas ini menggambarkan aktivitas yang dilakukan, atau kegiatan yang dilaksanakan oleh peralatan ataupun orang bagi orang lain seperti : penjadwalan produksi, inspeksi barang, memindahkan barang, membeli bahan dan menanggapi respon pelanggan, peningkatan produk dan memperkenalkan varian produk terbaru, semua aktivitas tersebut diberikan symbol atau

kode dengan harapan memudahkan dalam hal pelaporan terkait biaya aktivitas.

2. Dasar alokasi biaya tingkat aktivitas, yang menjadi dasar dalam aktivitas ini adalah yaitu dengan cara menggabungkan biaya aktivitas dengan objek biaya, memastikan terkait jumlah output yang diperlukan bagi tiap-tiap produk, jasa serta pelanggan dari berbagi aktivitas, sistem juga dirancang untuk bisa memilih transaksi, durasi, intensitas ataupun pembebanan langsung sebagai dasar alokasi biaya aktivitas.
3. Pool Biaya Aktivitas, pool biaya aktivitas merupakan yang diwakili oleh kelompok aktivitas dengan sifat yang berhubungan dan memiliki tingkat rasio konsumsi yang sama untuk setiap produk. Tarif pool merupakan hasil dari pembagian biaya overhead untuk suatu jenis pool biaya dengan kapasitas praktis dari dasar alokasi biaya aktivitas yang berhubungan dengan pool yang bersangkutan.
4. Dasar alokasi biaya pada produk, perubahan dalam sumber daya yang terpakai menjadi faktor dasar dalam alokasi biaya dalam produk, aktivitas terpakai, biaya dan kesempatan, pembagi biaya yang berhubungan langsung dengan produk merupakan dasar alokasi biaya pada produk.

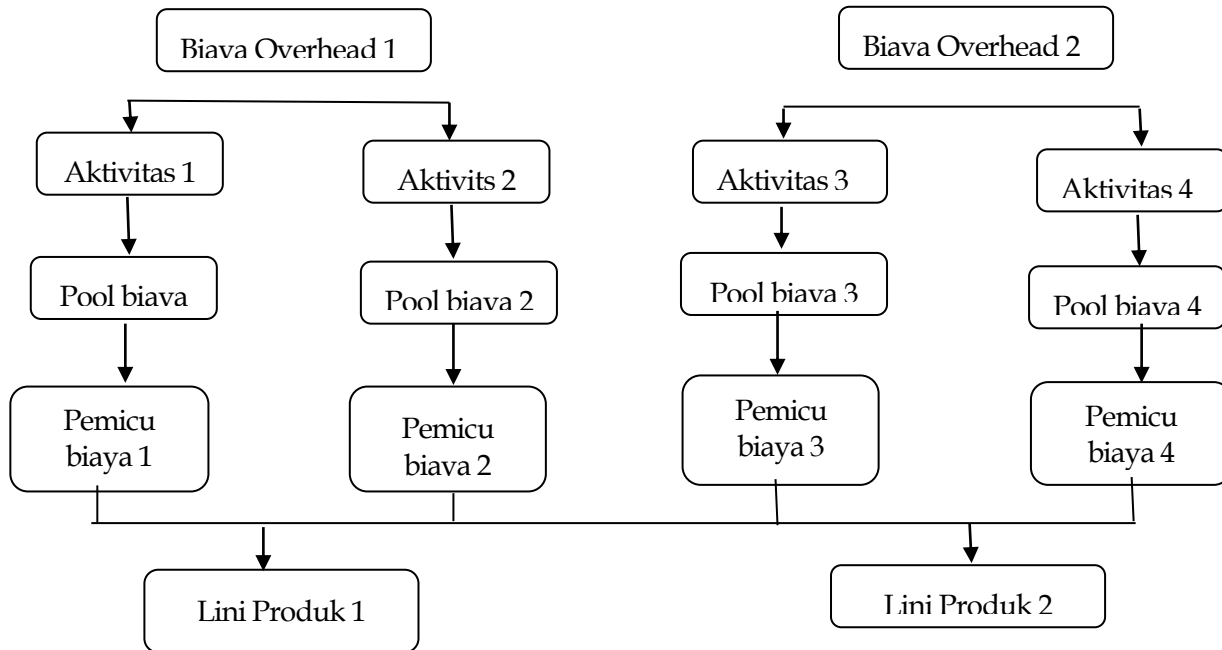
6.10 Pendistribusian Biaya Overhead

Dengan memilih alternatif yang tersedia dari komponen basis aktivitas costing, proses pendistribusian biaya overhead melalui mekanisme pendekatan pada garis produk yang di biayai dapat disederhanakan, dengan menggunakan metode sebagai berikut :

1. Menentukan jumlah item serta jumlah biaya overhead yang akan didistribusikan, biaya ini mencakup biaya-biaya produksi yang tidak berhubungan langsung dengan

- produk, atupun biaya yang jumlahnya tidak dapat ditelusuri hubungannya dengan volume output.
2. Identifikasi aktivitas dan atributnya, hasil dari tahap ini adalah daftar semua aktivitas yang jumlahnya tergantung pada kompleksitas industry, kemungkinan produk yang dihasilkan dari satu kelompok biaya harus didistribusikan pada berbagai aktivitas secara silang.
 3. Identifikasi pool biaya. Aktivitas ini dilakukan dengan cara membebankan biaya sumber daya pada aktivitas, hasil dari fase ini adalah jumlah biaya pada pool aktivitas
 4. Identifikasi dasar alokasi biaya. Aktivitas ini dilakukan dengan cara membenakan biaya aktivitas sekunder pada aktivitas utama
 5. Membebankan biaya-biaya aktivitas pada objek biaya, hasil dari tahapan ini adalah pendistribusian biaya overhead final yang dibebankan pada tiap lini produk.

Sebagai ilustrasi perusahaan mengeluarkan dua produk. Perusahaan hendak mengalokasikan dua kelompok biaya overhead pada dua produk tersebut menggunakan metode basis aktivitas costing, berikut ilustrasi skema alokasi biaya dengan menggunakan metode basis aktivitas costing (Samryn, 2013) :



Gambar 6.1. Skema alokasi biaya menggunakan metode activity based costing

6.11 Teknik Perhitungan Dengan Metode Basis aktivitasd Costing

Langkah yang harus diambil oleh manajemen perusahaan ketika rancangan kerangka pembebanan biaya pada output yang dibiayai telah selesai, langkah yang kemudian dilakukan yaitu dengan membagi semua biaya overhead ke semua pool aktivitas, karena biaya overhead muncul disebabkan oleh aktivitas pool tersebut.

Sebagai contoh, pada tahun 2022 PT. Andromeda merencanakan pembuatan 10.000 unit produk A dan 5.000 produk B, dalam menghasilkan produk tersebut digunakan bahan baku. Tenaga kerja langsung dan biaya overhead, adapun komponen biaya overhead tersebut diantaranya adalah biaya utilities dan pemeliharaan, departemen pemeliharaan diperkirakan menggunakan biaya sebesar Rp.600.000, dalam departemen ini bekerja sebanyak 16 orang pegawai tetap, adapun pembagian tugas pegawai tersebut dari dua belas pegawai bertanggungjawab dalam bidang fiksasi mesin, pemotongan dan blending besar untuk memproduksi produk A, sedangkan empat pegawai lainnya bertanggungjawab dalam kegiatan set up yang terdiri dari penyetelan mesin sebelum dimulainya proses tiap produksi. Pool biaya reparasi dialokasikan menurut work order, sedangkan pool biaya set up dialokasikan menurut jam produksi. Perusahaan juga membebankan biaya utilities Rp.284.000 kepada biaya pemakaian kwh kepada biaya penerangan serta pool biaya mesin produksi. Terkait pool biaya penerangan dialokasikan menurut luas ruangan dan pool biaya mesin produksi dialokasikan menurut jam mesin, Produk A menyerap 75% luas ruangan dan 79 jam mesin, produk B menyerap 25% luas ruangan dan 21% jam mesin.

Pembebanan Biaya Pemeliharaan Kepada Tiap Lini Produk

Pembebanan biaya departemen pemeliharaan Rp.600.000, pada tiap pool aktivitas dengan jumlah pegawai menjadi basis aktivitas (*basis aktivitas*).

Fase 1

Menetapkan presentase toal biaya departemen pemeliharaan untuk dibebankan kepada tiap pool biaya aktivitas berdasarkan rasio jumlah pegawai sebagai *basis aktivitas*, formulanya sebagai berikut :

	Pegawai	
	Jumlah	%
Pekerja dengan aktivitas reparasi	12	75
Pekerja dengan aktivitas set up	<u>4</u>	<u>25</u>
Total Pekerja di departemen pemeliharaan	16	100

Fase 2

Pembebaban dari semua total biaya pemeliharaan departemen sebesar Rp.600.000 kepada tiap pool-pool biaya aktivitas berdasarkan presentase yang telah dihitung di fase 1

Biaya yang dibebankan pada pool biaya reparasi ($\text{Rp.600.000} \times 75\%$)	450.000
Biaya yang dibebankan pada pool biaya set up ($\text{Rp.600.000} \times 25\%$)	<u>150.000</u>
Total pembebanan biaya departemen	600.000

Alokasi biaya pool Reparasis Rp.450.000, pada tiap lini produk

Selanjutnya dalam menetapkan presentase pool biaya reparasi yang dialokasikan pada setiap lini produk degan menggunakan *work order* sebagai basis aktivitas, sebagai ilustrasi manajemen perusahaan menetapkan 300 untuk produk A dan work order sebanyak 100 untuk produk B.

	Work Order	
	Jumlah	%
<i>Work order</i> yang berhubungan dengan lini produk A	300	75
<i>Work order</i> yang berhubungan dengan lini produk B	<u>100</u>	<u>25</u>
Total work order tahunan	400	100

Pengalokasian Rp.450.000, biaya pool reparasi kepada produk berdasarkan persentase yang dihitung pada fase 1 :

Biaya yang dibebankan pada pool biaya reparasi (Rp.450.000 x 75%)	337.500
Biaya yang dibebankan pada pool biaya set up (Rp.450.000 x 25%)	<u>112.500</u>
Total biaya departemen yang dibebankan	450.000

Berdasarkan perhitungan diatas dari total biaya pemeliharaan Rp.600.000, yang dibebankan sebagai biaya reparasi dan berhubungan langsung dengan departemen pemeliharaan rata-rata Rp.450.000, dan biaya set up sebesar Rp.150.000, /tahun, dengan kisaran normal produksi. Selanjutnya pengalokasian dengan menggunakan metode basis aktivitas costing alokasi biaya reparasi sebesar Rp.337.555 kepada lini produk A dan Rp.112.500 biaya reparasi ke produk B.

Pengalokasian biaya pool set up Rp.150.000, kepada setiap lini Produk

Prosedur sama digunakan dalam penentuak alokasi biaya ini, pengalokasian biaya set up dengan metode basis aktivitas based costing sebesar Rp.150.000, terhadap lini produk A dan B, sebagai ilustrasi manajemen perusahaan menetapkan jumlah proses produksi menjadi *cost driver* yang sangat signifikan lagi biaya *set up*, oleh sebab itu, proses prosduksi tersebut bisa berfungsi sebagai basis aktivitas dalam mengalokasikan biaya *pool set up* terhadap semua lini produk. pada tahun berjalan manajemen perusahaan mnargetkan 340 proses produksi yang terbagi menjadi 255 proses produksi untuk produk A, dan sisanya 85 untuk proses produksi produk B, berdasarkan data tersebut biaya set up sebesar Rp.150.000, dapat dialokasikan pada produk A sebesar Rp.112.500 sedangkan sisanya Rp.37.500 dibebankan ke produk B, dengan Langkah pengalokasian seperti dibawah ini.

Fase 1

Menetapkan presentase pool biaya set up untuk dialokasikan pada tiap lini produk dengan menggunakan jumlah proses produksi sebagai basis aktivitas.

	Proses Produksi	
	Jumlah	%
Proses produksi yang berhubungan dengan lini produk A	255	75
Proses produksi yang berhubungan dengan lini produk B	<u>85</u>	<u>25</u>
Total <i>work order</i> tahunan	340	100

Selanjutnya pool biaya set up Rp.150.000, dibebankan pada tiap lini produk berdasarkan presentase yang dihitung pada fase 1:

Biaya yang dialokasikan pada lini produk A ($\text{Rp.150.000} \times 75\%$)	112.500
Biaya yang dialokasikan pada lini produk B ($\text{Rp.150.000} \times 25\%$)	<u>37.500</u>
Total biaya depatemen yang dibebankan	150.000

Pembebanan biaya utilities terhadap setiap lini produk

Proses dalam tahap ini pembebanan dilakukan dalam dua Langkah, Langkah pertama menyangkut biaya *utilities* terhadap semua pool aktivitas, sedangkan tahap dua menyangkut proses alokasi biaya pool penerangan dan mesin produksi terhadap lini produk.

Sebagai ilustrasi manajemen perusahaan menetapkan biaya utilities berjumlah Rp.284.000, dan dari biaya tersebut diperuntukan untuk biaya penerangan pabrik 35% dan pengadaan tenaga listrik sebesar 65%, pembagian tersebut yang dipergunakan dalam pembuatan produk A, listrik tersebut dibutuhkan dalam rangka memanaskan semua mesin produksi selanjutnya diterapkan sebagai dua pool biaya aktivitas dalam rangka menetapkan harga pokok produksi berdasarkan aktivitas.

Manajemen perusahaan juga menetapkan jumlah pemakaian kwh listrik menjadi dasar alokasi biaya pada tiap pool biaya, Adapun sebagai cost driver dalam alokasi biaya dipergunakan jumlah jam mesin, pemakaian kwh dijadikan dasar

activity base. Berdasarkan pembagian biaya utilities pool biaya mesin produksi dialokasikan Rp.185.00 dan biaya pool penerangan dialokasikan sebesar Rp.99.000, Adapun perhitungannya sebagai berikut :

Fase 1

Total biaya utilities ditetapkan dengan prosesntase yang dibebankan pada biaya pool aktivitas berdasarkan pemakaian kwh sebagai *activity base*, sebagai ilustrasi manajemen perusahaan melaksanakan kegiatannya dengan menggunakan listrik 100.000kwh yang diperuntukan untuk penerangan dan 170.00kwh dipergunakan untuk mesin produksi.

	Proses Produksi	
	Jumlah	%
Kwh per tahun untuk mesin penerangan	100.000	35
Kwh per tahun untuk mesin produksi	<u>170.000</u>	<u>65</u>
Total kwh per tahun	280.000	100

Selanjutnya total biaya utilities sebesar Rp.284.00, dibenakan pada tiap pool biaya aktivitas berdasarkan preentase yang telah dihitung di fase 1 :

Biaya dibebankan pada pool biaya penerangan (Rp.284.000 x 35%)	99.400
Biaya dibebankan pada pool biaya mesin produksi (Rp.284.000 x 65%)	<u>184.600</u>
Total biaya departemen yang dibebankan	284.000

Alokasi biaya pool penerangan pada tiap lini produk

Fase 1

Presentase penetapan biaya pool penerangan yang akan dialokasikan pada tiap lini produk dengan menggunakan luas ruangan produksi sebagai dasar aktivitas, sebagai ilustrasi manajemen perusahaan menajalankan aktivitasnya dengan menepati luas ruangan 90M² diperuntukan bagi produk A dan 30M² diperntukan bagi produk B

	Luas Ruangan	
	Jumlah	%
Luas ruangan terpakai untuk lini produk A	90	75
Luas ruangan terpakai untuk lini produk B	<u>30</u>	<u>25</u>
Total Luas Ruangan	120	100

Selanjutnya pengalokasian biaya pool penerangan Rp.99.400, pada tiap lini produk berdasarkan presentase yang telah ditetapkan pada fase 1 :

Biaya yang dialokasikan pada lini produk A (Rp.99.400 x 75%)	74.550
Biaya yang dialokasikan pada lini produk A (Rp.99.400 x 25%)	<u>24.850</u>
Total pengalokasian biaya penerangan	99.400

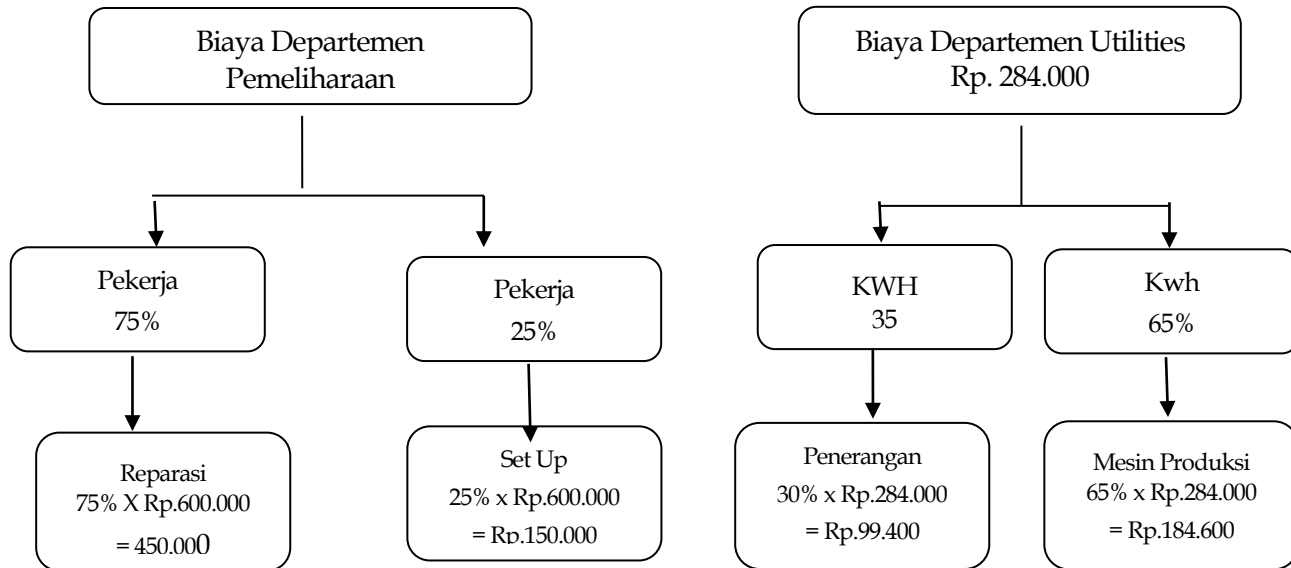
Selanjutnya penetapan presentase pool biaya mesin produksi yang akan dialokasikan pada tiap lini produk berdasarkan jumlah jam mesin sebagai *activity base*, sebagai ilustrasi manajemen perusahaan menjalankan aktivitasnya selama 55.000 jam mesin untuk lini produk A dan 15.000 jam mesin untuk lini produk B.

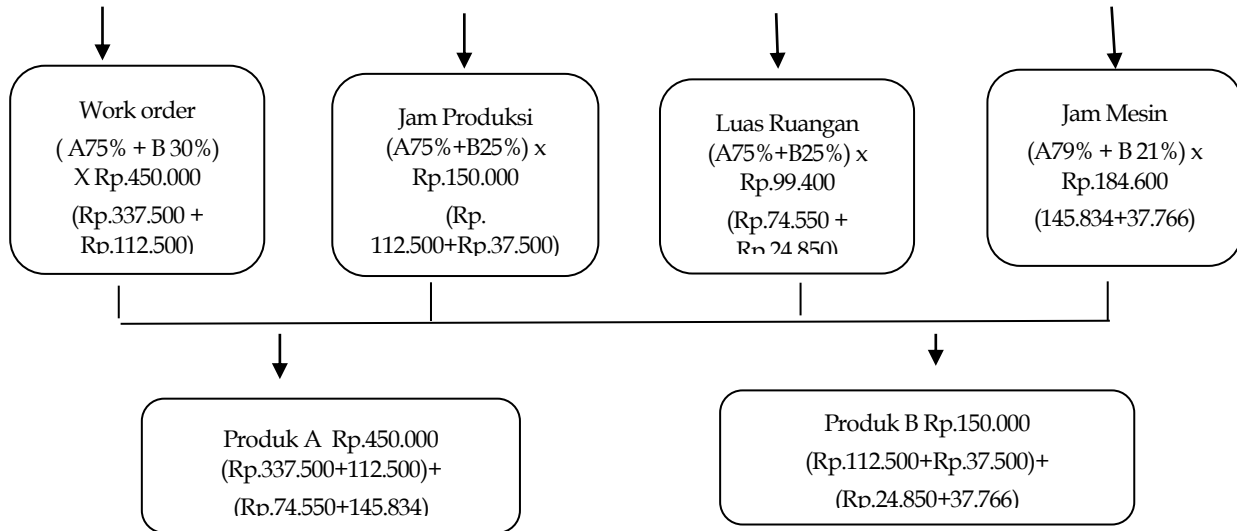
	Jam Mesin	
	Jumlah	%
Jam mesin terpakai lini produk A per tahun	55.000	79
Jam mesin terpakai lini produk B per tahun	<u>15.000</u>	<u>21</u>
Total jam mesin per tahun	70.000	100

Selanjutnya pengalokasian biaya pool jam mesin Rp.184.600, pada tiap lini produk berdasarkan presentase yang telah ditetapkan pada fase 1.

Biaya yang ditetapkan pada lini produk A (Rp.184.600 x 79%)	145.834
Biaya yang ditetapkan pada lini produk B (Rp.184.600 x 21%)	<u>38.766</u>
Total Biaya penerangan yang dialokasikan	184.600

Berdasarkan perhitungan diatas jika digambarkan dalam sebuah skema, sebagai berikut (Samryn, 2013):





Berdasarkan perhitungan diatas bisa dilihat proses pengalokasian biaya melalui beberapa tahap sehingga biaya overhead yang berjumlah Rp.884.000, teralokasikan menjadi Rp.450.000 pada produk A dan Rp.150.000 pada produk B, perhitungan diatas juga menunjukkan bahwa biaya utilitiesselama satu tahun yang berjumlah Rp.284.000, secara merata dibebankan sebesar Rp.99.400 untuk penerangan dan Rp.184.600, dibebankan pada pemakaian listrik untuk mesin produksi, dari Rp.99.400, bagian biaya listrik yang dibebankan keapda penerangan, pada level produksi normal metode ABC, mengalokasikan biaya tersebut sebesar Rp.74.550, pada lini produk A dan Rp.24.850, dibebankan pada lini produk B, selanjutnya metode ABC juga mengalokasikan Rp.184.600, biaya listrik unutk mesin produksi sebesar Rp.145.834 untuk lini produk A dan Rp.38.766, dibebankan pada lini produk B, berdasarkan jumlah jam mesin yang dikonsumsi pada saat produksi.

Menetapkan Harga Pokok Produk

Setelah biaya overhead dialokasikan, langkah selanjutnya adalah mencatat biaya produksi. Dalam menentukan biaya produksi, metode biaya langsung yang terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung dilakukan dengan cara yang sama seperti dalam akuntansi tradisional, yaitu mengalokasikan overhead ke penggunaan bahan baku secara langsung berdasarkan jam tenaga kerja atau unit produksi.

Sebagai ilustrasi dalam menghasilkan tiap unit produksi A diperlukan biaya bahan baku Rp.250 dan biaya tenaga kerja langsung Rp.210, selanjutnya untuk tiap unit produksi B diperlukan biaya bahan baku Rp.95 dan biaya tenaga kerja langsung Rp.79, dengan metode activity based costing di kelompok pembiayaan ini dapat dijadikan perhitungandalam menentukan harga pokok produksi dengan pembebanan langsung pada tiap produksi.

Biaya Overhead	Produk A	Produk B
Biaya departemen pemeliharaan		
- Alokasi dai Pool biaya Reparasi	337.500	112.500
- Alokasi dari pool biaya <i>set up</i>	<u>112.500</u>	<u>37.500</u>
	450.000	150.000
Biaya-biaya Utilities		
- Alokasi dari Pool Biaya Penerangan	74.550	24.850
- Alokasi dari pool biaya mesin produksi	<u>145.834</u>	<u>38.766</u>
	220.384	63.616
Total Alokasi biaya pabrik pada tiap lini	670.384	213.616
Total Unit Produksi	<u>10.000</u>	<u>5.000</u>
Biaya Overhead pabrik per unit	67.04	42.72

Menentukan Harga Pokok Produksi

Berdasarkan data pemakaian bahan langsung dan tenaga kerja untuk produk A dan produk B maka untuk menghitung harga pokok produksi sebagai berikut :

	<u>Produk A</u>	<u>Produk B</u>
Biaya Produksi		
Bahan Langsung	250	95
Tenaga Kerja Langsung	210	79
Biaya Overhead metode ABC	<u>67,04</u>	<u>42,72</u>
Harga Pokok Unit Produksi	527,04	216,72

Berdasarkan perhitungan diatas dan berdasarkan pemakaian bahan langsung dan tenaga kerja langsung, maka didapatkan harga pokok untuk tiap unit produksi A ditetapkan harga pokok produksi sebesar Rp.527,04 sedangkan untuk produk B ditetapkan harga pokok produksi sebesar Rp.216,72.

Perbandingan Perhitungan Metode ABC Dengan Akuntansi Biaya Konvensional

Berdasarkan contoh diatas bisa kita lihat bahwa metode *activity based costing* adalah sebuah metode perhitungan yang terbentuk dari sekumpulan biaya dari tiap kegiatan utama dalam sebuah perusahaan atau organisasi dengan melalui dua Langkah, Langkah pertama meliputi pengidentifikasian pusat-pusat aktivitas sebagai *cost driver*, dan Langkah yang kedua dengan pengalokasian biaya overhead pada tiap pusat aktivitas, tapi dalam akuntansi biaya konvensional alokasi tersebut biasanya dilakukan dalam satu tahapan saja yaitu berdasarkan jumlah jam tenaga kerja langsung atau jumlah unit produksi.

Sifat generik dari metode ini adalah bisa diterapkan pada semua industri yang menggunakan metode Harga pokok pesanan ataupun yang menggunakan metode harga pokok proses, sebagai contoh perbandingan metode alokasi biaya overhead pabrik berdasarkan jam kerja langsung dengan metode *activity based costing* dalam sebuah perhitungan :

PT Cipung Raya merencanakan produksi Hp 225 unit dan speaker aktif 200 unit, biaya overhead yang direncanakan Rp.4.250.000, dengan total jam kerja 850 jam, bila tiap unit produksi membutuhkan waktu 2jam, maka berdasarkan jumlah unit produksi, jam kerja langsung dapat dialokasikan sebagai berikut ;

Unit Hp : 250 Unit	X	2 Jam	=	500 jam
Unit Speaker Aktif : 200 Unit	X	2 jam	=	400 jam

Biaya bahan dan tenaga kerja langsung untuk tiap HP dan Speaker Aktiv :

	Hp	Speaker Aktiv
Bahan Langsung	Rp.15.000	Rp.7.500
Tenaga Kerja Langsung	5.000	5.000

Alokasi berdasarkan jam tenaga kerja langsung, bila jam tenaga kerja langsung digunakan sebagai dasar alokasi biaya overhead terhadap produk, maka tarif overhead yang ditentukan di muka menjadi Rp.5.000/jam dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Biaya Overhead Pabrik 4.250.000}}{\text{Jam kerja langsung 850 jam}} = 5000/\text{jam kerja langsung}$$

Berdasarkan data diatas, harga pokok unit selengkapnya untuk tiap produksi menjadi

	HP	Speaker Aktiv
Bahan Langsung	15.000	7.500
Tenaga Kerja Langsung	5.000	5.000
Overhead 2 x Rp.5.000	10.000	10.000
Total Harga pokok Produksi	Rp.30.000	Rp.22.500

Pengalokasian berdasarkan volume aktivitas diatas, dan sebagai bahan perbandingan, proses alokasi biaya overhead untuk dua produk dapat dipergunakan metode ABC. Dengan pendekatan ini elemen biaya overhead sebesar Rp.4.250.000, bisa dibebankan pada tiap produk menurut *cost driver* pada tiap pusat aktivitas , seperti PT ABC membagi taksiran volume aktivitas menurut proporsi volume produksinya.

Berikut data perincian pusat aktivitas, *cost driver*, taksiran biaya, dan taksiran volume aktivitas pada tiap *cost driver* untuk divisi Hp dan Speaker Aktiv.

Pusat Aktivitas dan <i>Cost Driver</i>	Taksiran Biaya Overhead	Taksiran Volume Aktivitas dalam satuan <i>Cost Driver</i>		
		Total	Hp	Speaker Aktiv
Tenaga kerja/Jam	420.000	950	700	250
Teanag Kerja	890.000	1.800	1.200	600
Mesin/Jam Mesin	702.000	9.50	7,35	2,15
Set up/mesin/set up	480.000	6.50	4,15	2,35
Order Produksi/order	340.000	9.50	7.35	2,15
Penerimaan	528.000	35.50	28,50	7,00
bahan/Penerimaan	890.000	1.800	1.200	600
Pengujian produk/pengujian Bagian umum pabrik/jam mesin				
total	4.250.000			

Langkah selanjutnya adalah menghitung tarif overhead yang dibebankan pada tiap pusat aktivitas, tarif tersebut dapat dihitung dengan cara membagikan taksiran aktivitas dari taksiran aktivitas biaya overhead, sehingga berdasarkan data diatas biaya overhead tiap pusat aktivitas dapat dilihat dibawah ini :

Pusat Aktivitas	Taksiran Biaya Overhead	Taksiran Aktivitas	Tarif Overhead Ditentukan dimuka
	A	B	A/B
Tenaga Kerja	420.000	950	442,10/jtk
Mesin	890.000	1.800	494,44/jam
Set up mesin	702.000	9.50	73,894.7/set up
Order produksi	480.000	6.50	73,846,1/order
Penerimaan	340.000	9.50	35.789,5/Penerimaan
bahan	528.000	35.50	14,873,2/tes
Pengujian produk Umum pabrik	890.000	1.800	494,44/jam

Setelah kita ketahui tarif tiap overhead untuk tiap pusat aktivitas, selanjutnya dapat dihitung pula total biaya overhead untuk tiap pusat aktivitas pada tiap divisi, dengan asumsi bahwa tiap divisi menyelesaikan setiap produksinya selama 2jam, maka yang membedakan jumlah jam yang dikonsumsi tiap divisi adalah volume produksinya.

Dengan jumlah proporsi unit produksi Hp sebanyak 250 unit dan speaker aktif sebanyak 200 unit, maka berdasarkan perkiraan pembagian taksiran aktivitas diatas, biaya overhead per unit produksi dapat dihitung dengan menggunakan perhitungan dibawah ini :

	Tarif Per Satuan Cost Driver	Hp		Speaker Aktiv	
		Taksiran Aktivitas	Jumlah Biaya	Taksiran Aktivitas	Jumlah Biaya
Tenaga Kerja/jam	442.10	700	309.470	250	110,525
Mesin/Jam	494.44	1.200	593,328	600	296,664
Set up mesin/set up	73.894,7	7.35	543,126	2,15	158,874
Order	73,846,1	4,15	306,461	2,35	173,538
produksi/order	35,789,5	7,35	263,052	2,15	76,947
Penerimaan	14,873,2	28,50	423,884	7,00	104,112
bahan/penerimaan	494,44	1,200	593,328	600	296,664
Pengujian produk/tes					
Bagian umum pabrik/jam					
Total biaya overhead yang dibebankan			3.032.649		1.217.324
Volume Produksi			250		200
Biaya Per unit			12.130,6		6.086,2

Berdasarkan perhitungan diatas Nampak alokasi biaya overhead pabrik berdasarkan metode *activity based costing* sebesar Rp.112.130,6 per unit Hp dan Rp.6.087,2 per unit speaker aktif, andaikan harga jual per unit HP Rp.50.000 dan speaker Aktif sebesar Rp.35.000, per unit, maka perbandingan hasil perhitungan harga pokok produk dan laba bruto metode alokasi berdasarkan jam kerja langsung dengan metode *activity based costing*, seperti dibawah ini :

	<i>Activity Based Costing</i>		<i>Direct Labour Costing</i>	
	Hp	Speaker Aktif	Hp	Speaker Aktif
Harga Jual Per unit	50.000	35.000	50.000	35.000
Harga Pokok Penjualan				
Bahan Langsung	15.000	7.500	15.000	7.500
Tenaga Kerja	5.000	5.000	5.000	5.000
Langsung	12.130,6	6.086,2	10.000	10.000
Overhead pabrik				
	32.123,6	18.586,2	30.000	22.500
Laba Bruto Per Unit	17.876,4	16.413,8	20.000	12.500

Pengalokasian biaya overhead menurut jam tenaga kerja langsung tiap unit Hp menghasilkan laba Rp.20.000, dan sama dengan menggunakan sistem *activity based costing* divisi Hp sebesar Rp.17.876,4, per unit produknya, sedangkan laba per unit untuk divisi speaker aktif menurut alokasi jam kerja langsung berjumlah Rp12.500, per unit produknya, sedangkan dengan menggunakan metode *activity based costing* menghasilkan laba Rp.16.413,8, per unit produknya,

Hp 250 unit penjualan x Rp.17.876,4, laba per unit Rp.4.469.100

Speaker aktif 200 unit penjualan x Rp, 16.413,8, laba per unit Rp.3.282.760

Total Rp.7.751.860

Hp. 250 unit penjualan x Rp.20.000, laba per unit Rp.5.000.000

Speaker aktif 200 unit penjualan x Rp.12.500, laba per unit
Rp.2.500.000
Total Rp.7.500.000

Berdasarkan perhitungan diatas kita bisa melihat perbandingan perhitungan profitabilitas dengan menggunakan metode ABC dimana perhitungan dengan menggunakan metode ABC tingkat profitabilitas yang didapatkan perusahaan Rp.7.751.860, sedangkan hasil perhitungan dengan menggunakan metode Biaya tenaga kerja langsung dengan mendaptkan tingkat profitabilitas sebesar Rp.7.500.000. penomena tersebut membuat perusahaan semakin yakin untuk menggunakan metode *activity based costing* untuk setiap kegiatan operasi perusahaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Harnanto, M. 2017. 'Akuntansi Biaya: Konsep dan Metodologi Penggolongan Biaya, Elemen Biaya Produksi, Perhitungan Harga Pokok Produk', *Yogyakarta: CV. Andi offset*.
- Mulyadi, A. B., Kelima, E. and YKPN, U. 2015. 'Universitas Gajah Mada', *Cetakan ketiga belas, Agustus*.
- Mulyadi, M. S. 2001. 'Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa', *Edisi ke-3. Salemba Empat. Jakarta*.
- Samryn, L. M. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi biaya untuk mengendalikan aktivitas operasi dan investasi*. senayan.iain-palangkaraya.ac.id. Available at: http://senayan.iain-palangkaraya.ac.id/index.php?p=show_detail%5C&id=9829%5C&keywords=.
- Siregar, B. S. B. 2014. *Akuntansi Biaya*. digilib.itbwigalumajang.ac.id. Available at: http://digilib.itbwigalumajang.ac.id/index.php?p=show_detail%5C&id=1953.
- Usry, C. 2005. *Akuntansi Biaya Edisi 13 Buku 2*. Jakarta: Salemba.

BAB 7

MANAJEMEN MUTU TERPADU

Oleh Ivan Yudianto

7.1 Pengertian Manajemen Mutu Terpadu

Persaingan bisnis yang semakin ketat menyebabkan perusahaan terus melakukan inovasi produk. Perusahaan dituntut untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan dibutuhkan oleh pelanggan serta menekan biaya produksinya.

Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) merupakan strategi organisasional secara terpadu yang melibatkan pihak internal perusahaan (manajemen dan karyawan), pelanggan internal dan eksternal, dan pemasok. Jadi semua pihak yang terlibat dalam Manajemen Mutu Terpadu. Pelanggan eksternal merupakan orang atau organisasi yang menerima produk dari perusahaan. Hal-hal yang harus diperhatikan terkait dengan pelanggan eksternal adalah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, kualitas produk, harga yang kompetitif, pengiriman produk yang tepat waktu, dan pelayanan purna jual. Sedangkan pelanggan internal merupakan orang atau bagian dalam perusahaan yang menghasilkan produk. Hal-hal yang harus diperhatikan terkait pelanggan internal adalah sistem dan prosedur kerja yang efisien dan efektif, hasil pekerjaan yang berkualitas, kerjasama antar bagian/orang dalam perusahaan, pengiriman produk yang tepat waktu, serta pelayanan kepada pelanggan eksternal yang ramah, responsif dan cepat.

Pengertian kualitas menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kualitas berarti tingkat baik buruknya sesuatu, derajat atau taraf mutu. Kualitas adalah sesuatu yang berbeda untuk orang yang berbeda dan tergantung pada waktu dan tempat, atau

dikatakan sesuai dengan tujuan (Elliot, 1993). Kemudian menurut Juran (1962), kualitas merupakan kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability, delivery, reliability, maintainability*, dan *cost effectiveness* (Crosby, 1979). Sedangkan Deming (1982) menyatakan bahwa kualitas berarti terpenuhinya kebutuhan pelanggan sekarang dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan Scherkenbach (1991) yang menyatakan bahwa pelanggan menginginkan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan harapannya pada suatu tingkat harga tertentu yang menunjukkan nilai produk tersebut.

Selanjutnya Feigenbaum (1991) memberikan penjelasan bahwa kualitas merupakan keseluruhan karakteristik produk dan jasa yang meliputi *marketing, engineering, manufacture*, dan *maintenance*, dimana produk dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini sesuai dengan Goetch dan Davis (1995) yang menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan.

Secara keseluruhan, definisi-definisi diatas menjelaskan bahwa produk yang berkualitas merupakan produk yang sesuai dengan harapan konsumen. Istilah kualitas sendiri banyak digunakan dalam bisnis, rekayasa, dan manufaktur dalam kaitannya dengan teknik dan konsep untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, seperti Six Sigma, TQM, Kaizen, dan lain sebagainya.

Manajemen Mutu Terpadu bukan hanya pendekatan teknis pengendalian kualitas tetapi pendekatan yang lebih luas yaitu pendekatan manajemen. Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu sangat berorientasi pada bagaimana perusahaan melakukan manajemen sumber daya manusia. Dalam implementasinya, Manajemen Mutu Terpadu mensyaratkan berbagai perubahan secara menyeluruh pada aspek organisasi dan manajerial yang

mencakup misi, visi, strategi, dan berbagai praktek manajemen lainnya.

Manajemen Mutu Terpadu memiliki prinsip-prinsip yaitu berfokus kepada pelanggan, perbaikan terus menerus, dan melibatkan seluruh pegawai dalam implementasi Manajemen Mutu Terpadu. Prinsip yang pertama, perusahaan harus melakukan identifikasi harapan pelanggan eksternal terhadap produk yang dihasilkan. Untuk memenuhi harapan pelanggan eksternal, maka perusahaan harus memenuhi terlebih dahulu harapan dari pelanggan internal seperti sistem dan prosedur kerja yang efisien dan efektif, infrastruktur pabrik yang memadai, sistem gaji dan upah yang adil, pelatihan berkala, dan lain sebagainya. Prinsip yang kedua, perusahaan juga dituntut untuk memperbaiki pelayanan secara terus menerus kepada pelanggan internal dan eksternal. Selanjutnya prinsip yang ketiga untuk kesuksesan implementasi Manajemen Mutu Terpadu, perusahaan harus membentuk kekuatan kerja yang baik dengan melibatkan semua orang untuk mencapai kualitas produk yang diinginkan.

Scheuing & Cristhoper (1993) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu menurut Hensler dan Brunell, yaitu:

1. Kualitas tidak hanya merupakan kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas ditentukan oleh pelanggan.
2. Setiap orang dalam organisasi dihargai dan diperlakukan dengan baik serta dilibatkan dalam tim pengambilan keputusan.
3. Setiap keputusan yang diambil berdasarkan fakta. Perusahaan dapat memprioritaskan perbaikan tertentu dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya.
4. Perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan.

Perusahaan menggunakan konsep PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Selanjutnya prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu menurut Crash (1995) adalah sebagai berikut:

1. Implementasi Program Manajemen Mutu Terpadu harus berdasarkan kesadaran dan berorientasi pada kualitas dalam semua proses dan produk.
2. Implementasi Program Manajemen Mutu Terpadu harus memperlakukan pegawai dengan baik, melibatkan pegawai dalam program, dan memberinya inspirasi.
3. Implementasi Program Manajemen Mutu Terpadu harus berdasarkan memberikan wewenang pada semua struktur tingkat untuk membangun komitmen dan motivasi bersama dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. Implementasi Program Manajemen Mutu Terpadu harus dilaksanakan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan dirasakan pada semua bagian perusahaan.

7.2 Pedoman Implementasi Manajemen Mutu

Blocher, Chen, & Lin (2002) menyatakan bahwa *The Institute of Management Accountant* (IMA) membagi 11 tahap dalam implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam jangka waktu tiga tahun. Adapun tahapan-tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Tahap pertama (Tahun Pertama)

1. Membentuk Top Manajemen dan Pegawai Kualitas. Keberhasilan implementasi Manajemen Mutu Terpadu sangat tergantung kepada komitmen top manajemen dan seluruh pegawai. Kerjasama yang kuat merupakan salah satu kunci suksesnya, tetapi yang terpenting adalah peranan utama dari top manajemen untuk menjalankan

program Manajemen Mutu Terpadu. Top manajemen harus memberikan arahan, motivasi, dan kebijakan demi kesuksesan program tersebut karena tanpa dukungan dari top manajemen tidak akan berhasil sesuai yang diinginkan perusahaan. Program manajemen Mutu Terpadu merupakan program jangka panjang sehingga top manajemen harus menyatakan program ini dalam visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dalam jangka panjang agar pelaksanaan program ini berhasil.

2. Melaksanakan Program Pelatihan Manajemen Mutu Terpadu bagi Manajemen Senior. Perusahaan perlu untuk melaksanakan program pelatihan kualitas bagi manajemen senior. Program pelatihan ini diharapkan akan meningkatkan kepedulian manajemen senior terhadap pentingnya kualitas dan perbaikan terus menerus, dan meningkatkan pengetahuan manajemen senior tentang Manajemen Mutu Terpadu. Program pelatihan ini juga akan meningkatkan kerjasama diantara para manajemen senior sehingga seluruh bagian dalam perusahaan akan selaras dalam bertindak demi kesuksesan implementasi Manajemen Mutu Terpadu. Narasumber untuk pelatihan ini dapat berasal dari praktisi di perusahaan yang telah sukses melaksanakan Manajemen Mutu Terpadu, akademisi, motivator dan lain sebagainya.
3. Melaksanakan Audit Kualitas. Audit kualitas merupakan salah satu tahapan yang penting dalam implementasi Manajemen Mutu Terpadu. Audit memiliki pedoman atau acuan dalam melaksanakan audit kualitas cara mencari praktek terbaik pada perusahaan yang memiliki karakteristik yang sama dan telah sukses mengimplementasikan Manajemen Mutu Terpadu. Audit kualitas ini bertujuan memberikan gambaran terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan

dalam implementasi manajemen mutu terpadu serta pada akhirnya auditor akan memberikan rekomendasi perbaikan atas implementasi Manajemen Mutu Terpadu. Dengan rekomendasi dari audit kualitas ini, perusahaan akan rencana strategi perbaikan dan menyusun strategi untuk menangkap peluang agar meningkatkan kualitas. Audit kualitas ini dapat dilakukan oleh auditor internal yang telah mendapatkan pelatihan audit kualitas dan jika belum tersedia dapat dilakukan oleh auditor dari luar perusahaan yang memiliki kompetensi yang diharapkan.

4. Menyusun Analisis Penyimpangan. Sebagai tindak lanjut dari hasil audit kualitas yang telah memetakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan dalam implementasi program Manajemen Mutu Terpadu, perusahaan melakukan analisis penyimpangan untuk mengidentifikasi target peningkatan kualitas dan memberikan data objektif dalam mengembangkan peningkatan kualitas strategik.
5. Mengembangkan Rencana Perbaikan Kualitas Strategik. Hasil analisis penyimpangan dijadikan dasar bagi perusahaan untuk menyusun rencana strategis satu tahun dan rencana strategis tiga atau lima tahun untuk menetapkan prioritas-prioritas program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam meningkatkan kualitas. Perusahaan dapat menetapkan prioritas program dan kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam jangka satu tahun dan tiga atau empat tahun ke depan. Rencana harus diuraikan dengan jelas dan detail yang disertai dengan indikator pencapaiannya. Indikator ini sangat penting untuk ditetapkan karena dijadikan sebagai target kinerja dan memudahkan untuk dievaluasi pencapaiannya.

Tahap Kedua (Tahun Kedua)

1. Melaksanakan Program Pelatihan dan Komunikasi Pegawai. Program pelatihan kualitas bagi pegawai sangat penting untuk membangun pengetahuan dan kompetensi serta meningkatkan komitmen mereka dalam implementasi Manajemen Mutu Terpadu. Pelatihan ini juga sebagai sarana untuk membangun komunikasi antara manajemen dan pegawai atau diantara para pegawai itu sendiri. Komunikasi ini sangat penting karena dalam implementasi Manajemen Mutu membutuhkan kerjasama yang baik dan selaras dalam tujuan. Program pelatihan ini dimasukkan dalam rencana tahunan sehingga akan pegawai akan terus menerus mendapatkan informasi terkini dari perkembangan teknologi maupun pengetahuan lainnya serta peningkatkan kepedulian yang dapat mendukung implementasi Manajemen Mutu Terpadu.
2. Menyusun Tim Kerja Kualitas. Perusahaan menyusun tim kerja kualitas yang terdiri dari berbagai bagian dan fungsi dalam perusahaan mulai dari manajer produksi, manager riset dan pengembangan, manajer pemasaran, manajer distribusi, manager akuntansi manajemen. Tim kerja kualitas ini memiliki tugas mengkoordinasikan tugas antar bagian dan fungsi, melakukan monitoring implementasi, dan melakukan perbaikan terus menerus.
3. Menciptakan Sistem Pengukuran dan Menentukan Tujuan. Sistem pengukuran kualitas yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan pelanggan internal dan eksternal merupakan faktor yang sangat penting untuk keberhasilan implementasi Manajemen Mutu Terpadu. Sistem pengukuran kualitas harus diketahui oleh seluruh manajemen dan pegawai perusahaan agar perbaikan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dapat diketahui dengan tepat. Perusahaan harus menyusun

sistem akuntansi yang dapat memilah biaya-biaya yang berhubungan langsung dengan kualitas produk yang dihasilkan. Biaya-biaya ini merupakan salah satu yang harus dicermati perusahaan dalam mengevaluasi proses implementasi Manajemen Mutu Terpadu.

Tahap Ketiga (Tahun Ketiga)

1. Mengevaluasi Sistem Kompensasi, Penilaian dan Penghargaan. Sistem kompensasi dan penghargaan merupakan yang sangat penting untuk dievaluasi. Sistem kompensasi berdasarkan kinerja dan adil dapat mendorong manajemen dan pegawai bekerja dengan motivasi yang tinggi sehingga dapat mendorong tercapainya implementasi program Manajemen Mutu Terpadu yang diinginkan. Perusahaan juga perlu memberikan penghargaan kepada manajemen dan pegawai yang memiliki kinerja terbaik sehingga mendapatkan pengakuan dari lingkungan kerjanya, hal ini akan berdampak juga pada peningkatan kinerja manajemen dan pegawai.
2. Meluncurkan Inisiatif Eksternal dengan Para Eksternal. Dalam membangun Program Manajemen Mutu Terpadu melibatkan pihak eksternal terutama perusahaan yang menyediakan bahan baku. Perusahaan perlu untuk melakukan seleksi yang ketat terhadap perusahaan penyedia bahan baku untuk mendukung keberhasilan program ini. Perusahaan harus mempertimbangkan dengan memilih perusahaan penyedia bahan baku yang memiliki komitmen untuk memperbaiki kualitas bahan baku, mengirimkan bahan baku yang tepat waktu, memberikan harga yang kompetitif. Selanjutnya perusahaan juga harus membuat kontrak jangka panjang

- dengan perusahaan penyedia bahan baku dan menurunkan jumlah perusahaan penyedia bahan baku.
3. Reviu dan Revisi. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu harus direviu secara berkala minimal satu tahun sekali dan jika terdapat perbaikan maka harus dilakukan revisi. Usaha perbaikan program ini merupakan usaha yang tiada akhir seiring dengan perubahan kebutuhan dan permintaan pelanggan terhadap produk yang berkualitas.

7.3 Penyebab Kegagalan Program Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen Mutu Terpadu merupakan program jangka panjang yang memerlukan komitmen yang kuat seluruh manajemen dan pegawai. Berbagai pelatihan-pelatihan harus dilaksanakan secara berkala untuk membangun dan menjaga kompetensi dan motivasi manajemen dan pegawai dalam menjalankan program ini. Evaluasi program harus dilaksanakan secara berkala untuk memperbaiki secara terus menerus berbagai kekurangan selama program ini berlangsung. Beberapa faktor yang dapat menyebabkan program Manajemen Mutu Terpadu menemui kegagalan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manajemen senior tidak memiliki gaya kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan manajemen senior sangat berpengaruh pada keberhasilan program karena berbagai inisiatif maupun kebijakan tergantung pada manajemen senior. Keterlibatan langsung manajemen senior dalam program ini sangat dibutuhkan. Pegawai sangat mengharapkan kepemimpinan yang dapat memberikan solusi atas permasalahan, mendengarkan kesulitan pegawai, mendorong pegawai untuk terlibat langsung dalam pengambilan keputusan, dan memberikan motivasi untuk meningkatkan etos kerja pegawai.
2. Kerjasama tim tidak berjalan dengan baik. Kerjasama tim yang baik sangat dibutuhkan untuk keberhasilan program ini karena

program ini melibatkan seluruh manajemen dan pegawai dari berbagai bagian dalam perusahaan dimana semuanya saling terkait antara satu dengan lainnya. Jika salah satu bagian tidak mau untuk berkerjasama maka akan menghambat pelaksanaan program ini. Untuk membentuk kerjasama yang baik dibutuhkan pemahaman peran dan tugas dari setiap orang dalam perusahaan. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesadaran bahwa peran dan tugas yang dijalankan setiap orang akan berpengaruh terhadap kesuksesan program. Perusahaan juga harus membangun budaya yang baik mengenai cara berhubungan dan bekerjasama dalam tim. Membangun budaya memang memerlukan waktu yang lama, oleh karena itu peran manajemen senior sangat penting dalam mendorong pembentukan budaya tersebut.

3. Implementasi program tidak menyeluruh. Program Manajemen Mutu Terpadu harus dilakukan secara menyeluruh tidak hanya melibatkan internal perusahaan tetapi juga eksternal perusahaan. Pengembangan program ini meliputi banyak program dan kegiatan diantara program sosialisasi dari top manajemen kepada manajemen senior dan pegawai, pelatihan-pelatihan secara berkala, evaluasi struktur organisasi dan gambaran tugas masing-masing bagian dan pegawai, menyusun remunerasi dan penghargaan yang adil, membangun infrastruktur pabrik yang sesuai kebutuhan pelanggan internal, membangun dan membina hubungan jangka panjang dengan perusahaan penyedia bahan baku, dan menyusun sistem akuntansi yang dapat memilah biaya-biaya yang berhubungan dengan kualitas, dan lain sebagainya. Jika perusahaan hanya melakukan sebagian program atau tidak menyeluruh maka berpotensi untuk menemui kegagalan dalam implementasinya. Perusahaan dapat memprioritaskan program-program tertentu karena mempertimbangkan keterbatasan sumber daya tetapi program-program

selanjutnya tetap harus direncanakan dan dilaksanakan secara bertahap.

4. Perusahaan tidak melakukan *benchmarking* pada perusahaan yang telah sukses menerapkan program. Belajar terhadap pengalaman perusahaan lain merupakan hal yang sangat baik untuk dilakukan sehingga dapat menyusun strategi implementasi yang lebih baik.
5. Perusahaan menganggap program pelatihan dan pemberdayaan manajemen dan pegawai yang baru diberikan sekali dapat langsung memberikan hasil sesuai harapan. Perusahaan harus merencanakan berbagai pelatihan secara berkala untuk mencapai hasil yang maksimal. Pemberdayaan pegawai untuk dapat memutuskan sesuatu dengan tepat juga memerlukan waktu yang lama dan memerlukan pendampingan dari manajemen senior.
6. Perusahaan menggunakan pendekatan implementasi Program Manajemen Mutu Terpadu yang tidak cocok dengan karakteristik bisnisnya. Perusahaan tidak harus terpaku pada satu pendekatan saja tetapi dapat melakukan suatu modifikasi pendekatan sehingga mendapatkan hasil yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E. J., Chen, K. H., & Lin, T. W. 2002. Cost Management: A Strategic Emphasis. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Crosby, P. B. 1979. Quality is free-if you understand it. *Winter Park Public Library History and Archive Collection*, 4.
- Deming, W. Edwards. 1982. Quality, Productivity, and Competitive Position. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, MIT.
- Feigenbaum, A. V. 1991. Total quality control. *New York*.
- Goetsch, D.L., Davis, S.B., 2002. Manajemen Mutu Total. Jakarta PT Prenhallindo.
- Gronroos, C., Scheuing, E.E., Christopher, W.F., 1993. Quality comes to service, in: The Service Quality Handbook. AMACOM New York, pp. 7-24.
- Juran, Joseph M. 1988. Juran on Planning for Quality. New York: The Free Press
- Scherkenbach, W. W., & Scherkenbach, W. W. 1991. *Deming's road to continual improvement*. SPC press.

BAB 8

MANAJEMEN INOVASI BISNIS

Oleh Nia Tresniati

8.1 Pendahuluan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Boritz, 1991 berkaitan dengan kelangsungan hidup usaha, salah satu indikator penyebabnya adalah kehilangan pangsa pasar bagi produk-produknya. Beberapa kendala bagi kemampuan perusahaan menguasai pasar diantaranya daya saing, regulasi, inovasi produk, jalur distribusi, teknologi. Penguasaan teknologi menjadi salah satu indikator dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan kesiapan dalam menghadapi persaingan. Sedangkan dari aspek manajemen adalah kurangnya perencanaan dan dari aspek proses internal bisnis adalah pemasaran, produksi dan keusangan. Menurut Vallely, 2008 indikator penyebab kegagalan usaha perusahaan adalah ketidakefektifan dalam hal manajemen risiko keuangan dan modal kerja, pengawasan dan *Corporate Governance* yang tidak memadai, hilangnya *human capital* yang berpotensi, masalah kualitas dan pesaing baru, keusangan teknologi, kegagalan merger dan akuisisi, kehilangan pelanggan dan pangsa pasar, kegagalan dalam penelitian dan pengembangan, kecurangan (Purba, 2009)

Jika diklasifikasikan dari kedua penelitian tersebut, indikator-indikator utama penyebab kegagalan usaha dalam era globalisasi adalah ketidakmampuan dan ketidaksiapan dalam menghadapi persaingan dengan siklus cepat. Kemampuan menguasai pasar merupakan faktor terpenting dalam kemampulabaan suatu entitas usaha. Selain itu, pengawasan yang tidak memadai yang seharusnya bisa menjadi *early warning* untuk

mitigasi risiko peristiwa atau kejadian yang tidak diinginkan terjadi tidak dapat berfungsi secara baik. Hal tersebut yang melatarbelakangi perlunya audit internal yang dapat membangun pengawasan internal yang efektif dan strategis. Sehingga fungsi audit internal dapat menjadi kepanjangan tangan manajemen dalam pengawasan dan pengendalian internal.

8.2 Konsepsi Manajemen Inovasi Bisnis

8.2.1 Inovasi

Apa yang dimaksud dengan “*Inovasi*”?

Sudah tidak asing lagi kita mendengar kata “inovasi”, tetapi seringkali sebagian besar elemen masyarakat memahami inovasi hanya berkaitan dengan teknologi. Sebenarnya makna inovasi sangatlah luas, baik dari beragam ilmu pengetahuan, berbagai tinjauan atau pandangan para ahli di berbagai industri, para perilaku kerja, lingkungan kerja bahkan dalam lingkungan masyarakat terkecil.

Dunia usaha saat ini memiliki pergerakan sangat cepat yang menimbulkan banyak perubahan dalam berbagai elemen masyarakat. Kondisi tersebut dilatarbelakangi oleh adanya globalisasi yang ditandai dengan adanya pasar tak terbatas. Persaingan pasar menjadi tanpa batas dan sangat agresif yang dipengaruhi oleh intensitas kecepatan dan kompleksitas perkembangan teknologi. Sehingga menimbulkan siklus pasar cepat yang berdampak pada siklus fungsi (*functional life time*) dari produk atau jasa menjadi relatif singkat. Fungsi dari suatu produk/jasa atau proses menjadi cepat usang atau tidak terpakai. Dengan demikian, setiap perusahaan harus memiliki strategi bisnis yang memiliki keunggulan daya saing atau dapat memiliki posisi pasar (*market leader*). Salah satu strateginya adalah melakukan penemuan-penemuan baru dalam proses bisnisnya yang menghasilkan produk/jasa yang dapat dikomersialisasikan (*Inovasi*) dan berpeluang memperluas pangsa pasar secara cepat.

Berdasarkan paradigma dalam proses bisnis tersebut, maka konsep inovasi lebih mengarah kepada konsep pembaharuan sebagaimana yang didefinisikannya secara bahasa. Jika kita berbicara inovasi secara kontekstual maka inovasi memiliki makna yang berlainan sesuai dengan konteks pembahasan dan penerapannya. Dalam konteks produk/jasa maka inovasi merupakan produk/jasa yang dihasilkan dari ide-ide kreatif atau gasasan (penemuan) yang dapat dikomersialisasikan sedangkan jika kita berkaitan dengan proses maka inovasi merupakan pengembangan produk/jasa (*goods or services development, system development, applications development, program development, etc.*). Dalam hal teori ekonomi, inovasi merupakan suatu temuan yang dapat menjadikan perpindahan dari sumberdaya ekonomi dengan produktifitas rendah menjadi sumberdaya ekonomi yang memiliki produktifitas tinggi sehingga dapat diperoleh keuntungan (*return*) yang lebih besar. Berkaitan dengan konteks organisasi, inovasi dapat berupa pengenalan dan penerapan-penerapan baru dalam operasionalnya kepada semua komponen di dalam organisasi.

8.2.2 Proses Inovasi

Komponen inti dari inovasi adalah menghasilkan dan menerapkan hal baru yang merupakan perbaikan kinerja dan sebagai salah satu strategi untuk memiliki keunggulan bersaing. Dengan demikian titik awal proses inovasi adalah bagaimana menjadikan suatu penemuan dari ide-ide atau gagasan yang diterapkan yang dapat memenuhi tujuan yang diinginkan. Berikut beberapa gambaran mengenai penjelasan dari proses inovasi dari berbagai perspektif pendapat ahli yang diklasifikasikan dari lingkup yang berbeda

Proses Inovasi Berkaitan Dengan Organisasi

Beberapa ahli merumuskan beberapa proses inovasi secara organisasional yang meliputi:

1. Proses Inovasi–Everitt Rogers (1983)

Proses Inovasi meliputi:

a. Proses Pengidentifikasian awal ;

- Identifikasi masalah, yaitu membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang ditargetkan, dan mengevaluasi keluhan para pelanggan
- Penyesuaian atau pencocokan, yaitu mengidentifikasi inovasi-inovasi yang dibutuhkan untuk solusi masalah dalam organisasi

b. Proses Penerapan

- Restrukturisasi, yaitu pemodifikasian dan perekrutasaan ulang inovasi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih khusus (spesifik) sesuai kebutuhan organisasi
- Penjelasan, yaitu pemberian arahan dan penjelasan mengenai inovasi yang diterapkan dalam organisasi perusahaan kepada para karyawan

c. Proses Rutinitas, yaitu menjadikan inovasi sebagai bagian dari rutinitas dalam fungsi organisasi

2. Proses Inovasi–Richard Daft (1992)

Proses Inovasi dilakukan melalui lima tahapan, yaitu:

- a. Identifikasi Kebutuhan,** yaitu pengidentifikasian kesenjangan kinerja dan alternatif inovasi
- b. Pembuatan Ide,** yaitu penemuan ide atau gagasan yang sesuai dengan kebutuhan
- c. Pengangkatan Ide,** yaitu pengangkatan ide yang diajukan untuk diimplementasikan dalam organisasi yang didukung oleh keputusan pembuat keputusan

- d. **Penerapan Inovasi**, yaitu penggunaan ide/teknik/proses baru dalam organisasi
- e. **Pengelolaan sumber-sumber daya**, yaitu berkaitan dan dengan waktu dan tenaga kerja manusia untuk usaha penciptaan dan penerapan ide/teknik/proses baru yang digunakan

3. **Proses Inovasi– Paul Trott (2017)**

Proses inovasi merupakan satu kesatuan kerangka kerja yang terbentuk dari perspektif ekonomi, strategi manajemen dan perilaku organisasi yang berkaitan dengan aktivitas internal perusahaan. Proses inovasi dipengaruhi oleh arsitektur perusahaan yang juga berkaitan dengan hubungan antar perusahaan, pembeli atau langganan, persaingan dan hubungan industrial.

Skema proses inovasi digambarkan berdasarkan hubungan timbal balik dari tiga faktor penting dalam organisasi perusahaan yaitu Kreativitas Individu, Kegiatan dan Operasional Perusahaan, Arsitektur dan Hubungan Eksternal.

- a. Unsur individu yaitu usaha setiap individu dalam organisasi yang dapat memunculkan ide yang dibarengi dengan pengetahuan serta teknologi yang menciptakan kreativitas (**Kreativitas Individu**)
- b. Unsur Aktivitas operasional internal, yaitu tugas dan fungsi-fungsi manajemen yang dibentuk berdasarkan strategi organisasi yang menciptakan desain tugas-tugas yang kreatif dan inovatif yang dapat memenuhi target perusahaan yang didukung dengan pengembangan ilmu pengetahuan. proses dan produk (**Kegiatan dan Operasional Perusahaan**)
- c. Unsur organisasional, yaitu bagaimana pengelola menggunakan inovasi untuk membangun arsitektur

perusahaan dengan memperhatikan (*Aware*) terhadap hubungan-hubungan eksternal (perubahan sosial, permintaan pasar dan peluang). Sehingga pengelola dapat mengetahui bagaimana unsur-unsur hubungan industrial dalam organisasi (sumber daya ekonomi yang mendukung, pemasok, pesaing, peraturan pemerintah, dan lainnya) bisa mempengaruhi perubahan untuk mencapai target yang diinginkan, “apakah mendukung inovasi” atau “merintanginya inovasi”. (**Arsitektur dan Hubungan Eksternal**)

Proses Inovasi Berkaitan Dengan Proses Produksi

Proses inovasi berkaitan dengan strategi manajemen yang lebih menekankan pada rangkaian rantai nilai dalam proses menghasilkan suatu produk/jasa baru komersial dari penemuan. Perusahaan yang memiliki inovasi produk terbaik melakukan proses inovasi berawal dari pengamatan sederhana yang dikaitkan dengan kebutuhan konsumen. Beberapa penjelasan mengenai proses inovasi yang dilihat berdasarkan proses produksi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Proses Inovasi-Booz Allen Hamilton Global 1000 (dalam Jaruzelski, Dehoff dan Bordia, 2005),

Bersumber dari hasil penelitian atas kesamaan proses inovasi pada perusahaan *innovator* tingkat tinggi. Proses tersebut meliputi:

- **Tahap Ide-ide**, yaitu proses penemuan ide/gagasan berdasarkan pada penelitian dan gambaran-gambaran ide atau gagasan
- **Tahap Pemilihan Proyek**, yaitu pemilihan proyek atau rancangan untuk pengambilan keputusan investasi
- **Tahap Pengembangan Produk**, yaitu pembuatan dan pengembangan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi

- **Tahap Komersialisasi**, yaitu menghantarkan produk (barang atau jasa) kepada pasar dan memenuhi permintaan konsumen

2. Proses Inovasi-Dermawan Wibisono, Ph.D (2006)

Proses inovasi dilakukan melalui tahapan berikut:

- **Penemuan Ide dari sumber internal dan eksternal**, yaitu proses memperoleh ide-ide atau gagasan yang bisa diperoleh dari berbagai sumber dan cara. Sumber ide dapat diperoleh dari internal organisasi (contoh: ide dari karyawan) atau eksternal organisasi (contoh: survey pendapat pelanggan)
- **Riset dan Pengembangan**, yaitu proses pematangan ide atau gagasan yang dipilih yang dikelola melalui pengaturan riset
- **Rancangan dan Pengembangan Produk/jasa Baru**, yaitu membuat rancangan dan pengembangan produk baru yang dapat berupa produk turunan dari produk yang ada, solusi sistem baru dari sistem yang ada, atau terobosan baru yang menggantikan produk yang sudah usang atau tidak terpakai.

Proses pendistribusian dan penyampaian produk kepada pelanggan atau pasar tidak termasuk dalam proses inovasi.

Proses Inovasi Berkaitan Dengan Revolusi Industri

Proses dari inovasi merupakan proses pembaharuan dari sistematis yang sudah ada atau dapat berupa modifikasi dari sistem yang ada. Berikut digambarkan tahapan hasil dari proses inovasi yang terjadi dalam perkembangan revolusi industri, sebagaimana yang dijelaskan dalam matriks berikut:

Tabel 8.4. Perkembangan Revolusi Industri – Orientasi Teknologi

PERIODE REVOLUSI INDUSTRI	ORIENTASI TEKNOLOGI
REVOLUSI INDUSTRI I : 1784-1870	Penggunaan mesin uap
REVOLUSI INDUSTRI II : 1870-1969	Adanya divisi kerja Pembuatan produk massal Produksi dengan mesin listrik
REVOLUSI INDUSTRI III : 1969-2010	Menggunkan mesin otomatis listrik Teknologi Informasi
REVOLUSI INDUSTRI IV : 2010-Sekarang	Pengunaan <i>cyber physical</i> dengan beragam tingkatan kompleksitas

Sumber: Tim Riset Stabilitas, 2016

Tabel 8.5. Perkembangan Revolusi Industri – Orientasi Manajemen

PERIODE REVOLUSI INDUSTRI	FOKUS DAN MASALAH	PERENCANAAN DAN STRATEGI
Sebelum Tahun 50an	Produksi	<i>Economic Of Sale</i>
Tahun 1960-1977	Marketing	<i>Marketing Mix</i>
Tahun 1978-1990	Produksi dan Marketing	<i>Mega Marketing Flexible Manufacturing Just In Time</i>
Tahun 1990	<i>Achievement Excellent</i>	<i>Human Resource Development</i>

Sumber: Muhammad, 1992

Berdasarkan gambaran perkembangan revolusi industri, dapat terlihat bagaimana perkembangan proses inovasi dalam perubahan industri di seluruh dunia dimana jarak antara *invenisi* dengan inovasi membutuhkan waktu 6 hingga lebih dari 10 tahunan bahkan bisa lebih dari 50 tahun. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa proses inovasi itu sendiri yang paling sulit, sehingga diperlukan pengelolaan riset dan pengembangan dengan komitmen yang berkesinambungan jika ingin mempercepat proses inovasi untuk pemenuhan sistem pasar dan pelanggan.

8.2.3 Pengelolaan Inovasi Bisnis

Pengelolaan Inovasi

Inovasi merupakan salah satu isu yang memiliki nilai yang berkaitan dengan masalah keunggulan bersaing dan dapat menjadi sumber daya ekonomi. Perusahaan yang selalu melakukan inovasi yang didukung oleh efektifitas dan efisiensi memiliki peluang untuk dapat bersaing dengan pesaing lainnya. Sehingga para pengelola dituntut untuk bisa berperan sebagai pemersatu antara inovasi dengan prioritas bisnis dalam perusahaan secara strategis.

Pengelolaan inovasi harus memiliki konsep manajemen yang konsisten dan dapat mengintegrasikan nilai yang terkandung dalam inovasi dalam berbagai konteks dengan proses inovasi itu sendiri. Para pengelola inovasi harus bisa memiliki kemampuan melihat sumber-sumber yang dapat menciptakan ide-ide kreatif yang memiliki nilai yang dapat menciptakan daya saing, selanjutnya bisa mengelola riset dan pengembangan yang menjadikan ide kreatif tersebut sebagai suatu penemuan yang dapat menghasilkan produk/jasa komersil dengan keunggulan bersaing.

Inovasi yang dikelola berdasarkan peluang teknologi dapat menciptakan keunggulan bersaing dalam hal teknis, Sedangkan jika dikelola berdasarkan peluang ekonomi dapat memiliki peluang posisi pasar. Pengelolaan inovatif dapat mengintegrasikan kedua

peluang tersebut dengan tingkat risiko konflik yang tidak tinggi dengan biaya yang rendah

Pengelolaan Inovasi Bisnis

Pengelolaan inovasi bisnis berkaitan dengan peluang bisnis ditentukan berdasarkan kualitas dan kapabilitas para pengelolanya untuk bisa mengaplikasikan manajemen yang inovatif. Para pengelola harus bisa melihat bahwa dalam “perubahan” memiliki peluang bisnis, sehingga strategi manajemen lebih fokus pada peluang bisnis. Kemampuan manajerial dapat menjadi sumberdaya inovasi karena berkaitan dengan kapabilitas untuk mengelola secara strategis. Kemampuan manajerial berkaitan dengan kepemimpinan strategis dimana seorang pemimpin harus memiliki kecepatan dalam mengambil keputusan yang tepat dan bertindak secara strategis melalui aturan birokrasi dengan melihat kekuatan pasar yang dimiliki dan sumberdaya inovasi untuk memiliki kualitas yang dapat menjadi kepemimpinan pasar (*market leader*)

Dengan demikian, seorang pemimpin dalam manajemen inovasi harus bisa mengintegrasikan *human intellectual capital*, sumberdaya teknologi dan sumberdaya organisasi inovatif untuk menghasilkan kinerja yang dapat mencapai tujuan perusahaan melalui pengelolaan inovasi bisnis. Selain itu, harus diciptakan lingkungan kerja yang inovatif yang bisa membuat semua elemen dalam lingkungan kerja memiliki pandangan positif dalam menyikapi masalah dan perubahan dengan menciptakan ide-ide kreatif yang dapat menjadi solusi dan perbaikan kinerja dalam pencapaian tujuan perusahaan.

8.3 Pengukuran Inovasi

Inovasi dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, struktur organisasi, strategi yang berdaya saing global, teknologi, penelitian dan pengembangan, manajemen kualitas, sumber daya manusia dan hubungan industrial. Oleh karena itu, perusahaan perlu

melakukan evaluasi sejauhmana kesiapan perusahaan dalam melakukan inovasi dan menghadapi resistensi sebagai dampak dari perubahan atas implementasi inovasi.

Pengukuran inovasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk dan proses organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan area inovasi yang dilakukan. Dalam tabel 8.3 digambarkan pengukuran inovasi yang dilakukan dalam lima area pengukuran inovasi yang telah diaplikasikan pada perusahaan manufaktur dalam penelitian Pilinger dan West tahun 1995.

Tabel 8.6. Pengukuran Inovasi

AREA PENGUKURAN	INDIKATOR PENGUKURAN	KETERANGAN
PRODUK (Hasil Inovasi)	a. Jumlah Produk b. Prosentase jumlah karyawan produksi yang terlibat dalam produk baru c. <i>Turnover</i> penjualan dari produk baru	Untuk mengevaluasi dan menilai pengenalan hasil inovasi dan adaptasi dengan produk yang sudah ada (lama)
TEKNOLOGI (Pengenalan Sistem atau mesin baru)	a. Frekuensi kontrol numerik sistem b. Frekuensi kontrol numerik mesin-mesin otomatis	Untuk mengevaluasi teknologi produksi baru dan seberapa besar perusahaan menggunakan sistem otomatis
TEKNIK DAN PROSEDUR (Pengenalan sistem-sistem informasi baru)	Penilaian Kualitas: a. <i>Just In Time</i> b. <i>Total Quality Management</i> c. <i>Sistem pengendalian dan Perencanaan Baru</i>	Untuk menilai kualitas yang dihasilkan dari implementasi inovasi
ORGANISASI	a. Penilaian	Menilai bagaimana

AREA PENGUKURAN	INDIKATOR PENGUKURAN	KETERANGAN
(Alokasi tugas dan tanggung jawab dan Model Inovasi Tim)	<i>multitasking</i> b. Frekuensi rotasi kerja c. Frekuensi pengenalan perubahan struktur organisasi perusahaan d. Penilaian kinerja inovasi tim e. Penilaian inovasi organisasi kerja	konteks organisasional, iklim, dukungan kerja tim, Sumberdaya manusia, partisipasi dalam inovasi
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) (Pengenalan perubahan sistem sumber daya manusia)	a. Pelatihan dan pengembangan SDM berkaitan dengan perubahan dalam organisasi b. Komunikasi organisasional terkait inovasi c. Evaluasi kinerja dan pemeliharaan SDM berkaitan dengan inovasi d. Memberikan jaminan atas ide-ide atau gagasan (Paten)	Menjaga dan memelihara sumberdaya manusia dengan penekanan pada kualitas SDM, dan melakukan pengendalian terhadap resistensi perubahan

Sumber: West, 2000 (diolah kembali oleh penulis)

8.4 Konsepsi Audit Inovasi Bisnis

8.4.1 Pengertian Audit Inovasi Bisnis

Pemeriksaan dan penilaian secara sistematis dan objektif terhadap aspek-aspek dalam inovasi bisnis untuk memastikan keakuratan informasi, menilai kejujuran dan ketaatan dalam pengelolaan inovasi bisnis secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam manajemen inovasi bisnis khususnya keunggulan bersaing.

8.4.2 Tujuan Audit Inovasi Bisnis

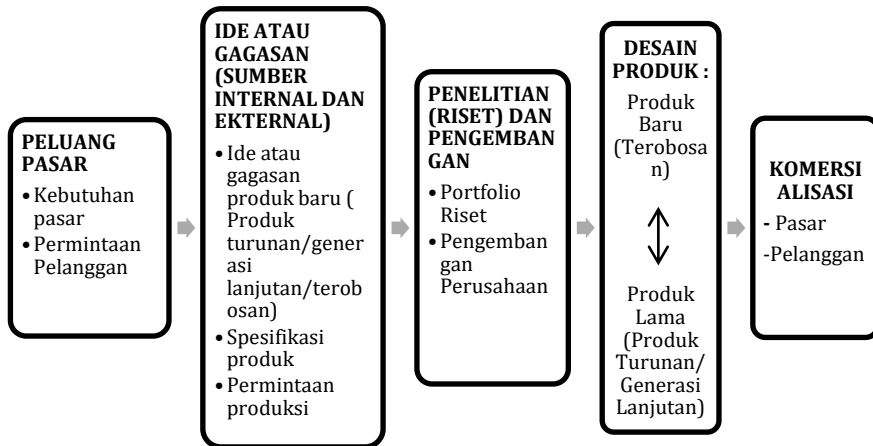
Audit inovasi bisnis lebih memfokuskan kepada pengendalian dalam proses internal bisnis organisasi melalui inovasi dengan melakukan penilaian dan pemeriksaan terhadap permasalahan aspek-aspek inovasi bisnis dalam organisasi.

Tujuan audit inovasi bisnis secara spesifik meliputi:

1. Menelaah semua aktivitas yang berkaitan dengan inovasi bisnis
2. Analisis secara objektif atas keuangan dan operasional yang mencerminkan peristiwa dan kondisi atas inovasi bisnis
3. Penilaian secara independen terhadap kinerja inovasi bisnis
4. Menyajikan informasi secara akurat mengenai manajemen inovasi bisnis
5. Memberikan informasi mengenai *risk management* atas inovasi bisnis
6. Memberikan pengawasan untuk memastikan ketaatan, efektifitas dan efisiensi inovasi bisnis dalam sistem pengendalian internal
7. Memberikan rekomendasi kepada manajemen sebagai tindak lanjut atas audit inovasi bisnis dalam kegiatan keuangan dan operasional organisasi.

8.4.3 Lingkup Audit Inovasi Bisnis

Lingkup audit inovasi bisnis meliputi semua aspek dalam inovasi bisnis. Aspek-aspek inovasi bisnis berkaitan dengan skema pengelolaan proses inovasi yang dapat digambarkan dalam gambar 8.1 sebagai berikut:



Gambar 8.3. Skema Pengelolaan Proses Inovasi
Sumber: Data diolah (Penulis)

Lingkup audit inovasi bisnis merupakan semua aspek proses internal bisnis organisasi melalui inovasi bisnis. Proses internal bisnis melalui inovasi menurut Wibisono, 2006 meliputi:

1. **Aspek Ide atau gagasan**, yaitu merupakan semua aktivitas yang berkaitan dengan siklus hidup produk dan kecepatan produk atau jasa memasuki pasar industri
2. **Aspek Layanan dalam inovasi**, yaitu untuk mengevaluasi keberadaan inovasi dalam pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

3. **Aspek Peluang Inovasi**, yaitu menelaah bagaimana organisasi dalam melihat peluang pasar produk dan jasa baru
4. **Aspek Proses Riset dan Pengembangan**, yaitu mengevaluasi portfolio proyek Riset dan Pengembangan yang akan didanai dan dijalankan dengan berdasarkan peluang dan hambatan atas proyek Riset dan Pengembangan tersebut
5. **Aspek Desain**, yaitu berkaitan dengan perancangan dan pengembangan produk dan jasa baru yang dimulai dari pengembangan konsep, perancangan hingga produk secara detail dan rekayasa
6. **Aspek Komersialisasi**, yaitu bagaimana memasarkan produk dan jasa hingga sistem pasar pelanggan
7. **Aspek Berkaitan dengan Perspektif Keluaran Organisasi**, yaitu pengaruh inovasi bisnis dalam kegiatan keuangan dan operasi organisasi secara keseluruhan
 - a. **Aspek Keuangan**, yaitu pengaruh inovasi bisnis terhadap pendapatan, margin dan tingkat keuntungan organisasi
 - b. **Aspek Non Keuangan**, yaitu pengaruh inovasi bisnis terhadap aspek non keuangan dalam organisasi

8.5 Audit Internal Dalam Manajemen Inovasi Bisnis

8.5.1 Peran Audit Internal Dalam Proses Strategi Bisnis

Dalam era perubahan yang sangat cepat sebagai dampak persaingan global menimbulkan kondisi pasar industri yang tidak pasti dan menuntut para pelaku bisnis untuk lebih proaktif dan dapat membangun strategi bisnis yang menghasilkan *cost* yang rendah, produk yang bersaing di pasaran, produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar dan pelanggan (sistem pasar pelanggan). Inovasi merupakan salah satu fokus bisnis yang

dapat menjadikan perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan yang selalu melakukan inovasi berdampak pada keseluruhan proses internal dalam perusahaan, sehingga dibutuhkan audit internal yang strategis yaitu yang dapat mengeliminasi dan meminimalkan peristiwa atau kejadian yang tidak diinginkan (contohnya; “adanya penyimpangan dalam pengelolaan inovasi” atau “kegagalan inovasi”).

Faktor-faktor yang dapat menjelaskan mengenai audit internal strategis meliputi:

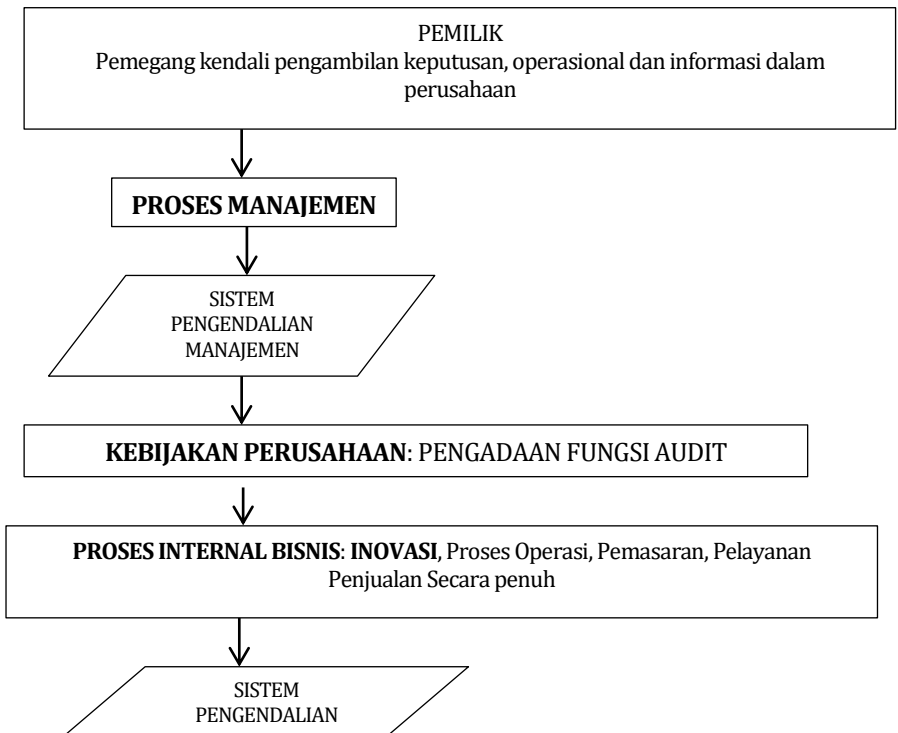
1. Posisi strategis auditor internal dalam pengelolaan organisasi dan manajemen dari suatu entitas usaha atau bisnis
2. Peran audit internal dalam proses strategi bisnis yang dimulai dari proses perencanaan hingga implementasi bisnis, bahkan jika diperlukan dalam reformasi bisnis.
3. Peran audit internal lebih berdasarkan pada fungsi monitoring dan pengendalian (kepanjangan manajemen) dalam perusahaan untuk memastikan kesesuaian proses strategi aktual dengan proses strategi yang diharapkan (ditargetkan)

8.5.2 Skema Fungsi Audit Internal Dalam Proses Internal Bisnis

Fungsi audit internal merupakan salah satu bentuk kebijakan perusahaan dalam hal monitoring dan pengendalian sebagai kepanjangan tangan dari pihak manajemen. Audit internal berfungsi untuk memastikan proses internal bisnis dapat berjalan secara benar dan memiliki nilai integritas yang dapat dipertanggungjawabkan. Bentuk pengendalian dalam perusahaan yang melindungi kepentingan para pemilik perusahaan atas risiko yang dihadapi dilakukan oleh auditor eksternal yang melakukan pengawasan dalam area pengendalian pemilik dan termasuk didalamnya sistem pengendalian manajemen dan sistem

pengendalian internal bisnis yang relevan dengan *scope* audit eksternal. Untuk perusahaan yang sudah maju terdapat pengendalian atas risiko para pemilik perusahaan (Pengendalian manajemen dan pengendalian proses bisnis) yang dilakukan oleh pihak yang berkepentingan lainnya (*stake holder* selain *owner*).

Audit internal dalam inovasi bisnis merupakan salah satu bagian dari audit internal dalam area proses internal bisnis. Skema fungsi audit internal yang menggambarkan poisisi dan bagian audit inovasi dalam proses internal bisnis dapat digambarkan dalam gambar 8.2 sebagai berikut :



Gambar 8.4. Skema Fungsi Audit Internal dalam Proses Internal Bisnis. Sumber: Diolah Penulis, 2023

Fungsi audit internal dalam manajemen inovasi bisnis lebih memfokuskan pada area terobosan dan tantangan baru Auditor internal dalam menjalankan fungsinya harus memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mencari nilai atas inovasi dari perspektif strategi bisnis. Sehingga bisa memberikan gambaran mengenai indikator-indikator yang bisa menjadi hambatan (*constraint*) bahkan risiko kegagalan bisnis dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan dan mitigasi atas risiko yang dihadapi selanjutnya, Sehingga perusahaan bisa membuat *mapping* peluang inovasi yang dapat pangsa pasar yang lebih besar

8.6 Audit Internal Manajemen Inovasi Bisnis (Pendekatan Pemeriksaan)

8.6.1 Karakteristik Audit Inovasi Bisnis

Karakteristik-karakteristik dalam melakukan audit internal khususnya audit inovasi bisnis meliputi:

1. Audit Inovasi Secara Menyeluruh

Audit inovasi dilakukan secara menyeluruh pada aspek inovasi tidak hanya pada area permasalahan yang ditimbulkan dari aktivitas inovasi bisnis. Tujuan audit inovasi bisnis secara menyeluruh dimaksudkan untuk menemukan sumber masalah yang terjadi secara tepat dan benar. Jika audit internal hanya dilakukan dalam area permasalahan dari inovasi bisnis, dikhawatirkan menimbulkan kesalahan dalam menemukan sumber masalah secara tepat dan benar. Contoh: penjualan yang rendah untuk produk yang lebih awal masuk pasar dibandingkan produk yang masuk pasar terakhir. Jika audit dilakukan hanya berdasarkan pada satu area marketing saja, manajemen mungkin hanya melihat masalah timbul dari promosi, padahal jika dilihat secara menyeluruh ternyata masalah terbesar adalah kualitas produk yang menyebabkan ketidakpuasan pembeli atau pelanggan.

2. Audit Inovasi Secara Sistematis

Audit internal inovasi bisnis dilakukan secara sistematis berdasarkan pada kegiatan inovasi bisnis yang dimulai dari pengenalan produk baru, transformasi material melalui desain produk, pemenuhan produk secara spesifik, layanan pendukung hingga pemenuhan kebutuhan pasar dan pelanggan. Audit internal harus mencakup perencanaan tindakan korektif untuk jangka pendek dan jangka panjang secara sistematis. Dengan demikian, perbaikan dalam aktivitas inovasi bisnis dapat dilakukan keseluruhan secara efektif.

3. Independen

Audit internal inovasi bisnis dilakukan secara independen. Independen yang dimaksud dalam konteks pelaksanaan audit internal adalah penilaian dan kajian terhadap kebijaksanaan, perencanaan, standar dan prosedur serta catatan dan dokumen yang ada harus terbebas dari pekerjaan rutin, tugas, wewenang dan tanggung jawab para auditor dalam organisasi. Audit internal dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain audit yang dilakukan oleh divisi inovasi bisnis sendiri, audit dilakukan secara silang oleh divisi atau manajemen lain yang terkait dengan inovasi bisnis, audit yang dilakukan oleh auditor internal, audit yang dilakukan oleh pihak luar (*outsourcing*) yang dikontrak oleh perusahaan.

4. Pelaksanaan Audit Inovasi Secara Periodik

Kebijakan periode audit internal ditetapkan sesuai keputusan para pengambil keputusan dalam organisasi. Pelaksanaan audit internal yang baik dilakukan tidak hanya pada saat terjadi masalah atau kondisi perusahaan yang buruk. Pelaksanaan audit inovasi sebaiknya dilakukan pada saat kondisi baik sehingga dapat dilakukan mitigasi risiko kegagalan

inovasi. Jika terdapat temuan masalah dalam kegiatan inovasi yang mempengaruhi secara signifikan bagi proses internal bisnis perusahaan dapat segera diperbaiki.

8.6.5 Elemen Utama Audit Internal Dalam Pengelolaan Inovasi Bisnis

Audit internal dalam pengelolaan inovasi bisnis mempertimbangan beberapa aspek penting yang terkait dengan komponen pengawasan dan pengendalian internal yang saling berkaitan antara kemunculan risiko, lingkungan organisasi yang diawasi, struktur organisasi, dan sistem informasi dalam beberapa elemen berikut:

1. Kebenaran Dan Integritas Informasi Keuangan & Operasional Dalam Inovasi Bisnis

Audit internal dalam hal keuangan dan operasional adalah untuk memastikan kebenaran dan kejujuran penyajian informasi keuangan dan operasional dalam kegiatan inovasi bisnis yang menggambarkan kondisi dan peristiwa secara aktual. Selanjutnya melakukan verifikasi atas cara-cara dan dasar pengukuran informasi keuangan dan operasional yang berkaitan dengan inovasi bisnis sebagai rekomendasi kepada manajemen untuk pengambilan keputusan dan tindakan perbaikan kinerja yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan perusahaan

2. Efektivitas Dan Efisiensi Pengelolaan Inovasi

Efektivitas; Melakukan pemeriksaan untuk mengkaji dan meyakinkan tercapainya sasaran inovasi bisnis terhadap target inovasi bisnis yang ditetapkan organisasi. Jika target tidak tercapai sesuai sasaran yang ditetapkan, dilakukan identifikasi permasalahan atas tidak tercapainya target inovasi bisnis dan menganalisis temuan permasalahan yang signifikan

mempengaruhi proses inovasi bisnis untuk rekomendasi perbaikan kepada manajemen

Efisiensi; Mengkaji pengalokasian dan penggunaan sumberdaya inovasi secara efisien dan menghasilkan *cost* atas inovasi bisnis yang rendah. Memeriksa adanya pemborosan dalam pengeluaran biaya inovasi dan indikasi terjadinya pengerjaan ganda (pekerjaan yang dapat dilakukan dalam satu aktivitas pengerjaan, dilakukan menjadi dua aktivitas pengerjaan)

3. Pengamanan Sumberdaya Inovasi Bisnis

Memastikan dan melakukan verifikasi ketersediaan dan kepemilikan sumberdaya inovasi, perlakukan sumberdaya inovasi yang terlindungi hukum dan dikelola sesuai dengan regulasi. Meyakinkan pemenuhan hak-hak atas asset tidak berwujud inovasi yaitu gagasan atau ide, kapabilitas *science* untuk inovasi bisa berupa paten, hak cipta (pemrograman komputer), hak intelektual lainnya yang berkaitan dengan inovasi dan kapasitas yang mendukung proses inovasi

4. Hukum, Regulasi Dan Kontrak

Memastikan kesesuaian sistem inovasi bisnis dengan rencana inovasi bisnis yang ditetapkan, aturan dan kebijakan manajemen untuk inovasi bisnis, prosedur inovasi bisnis, hukum yang berkaitan dengan inovasi, regulasi inovasi bisnis (eksternal), kontrak-kontrak yang dibuat oleh manajemen yang berkaitan dengan kegiatan inovasi.

8.6.3 Pemeriksaan Komponen Audit Inovasi Bisnis

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
1	INFORMASI KEUANGAN DAN OPERASIONAL	INFORMASI KEUANGAN 1. Pemeriksaan data-data akuntansi dan data keuangan lainnya yang berkaitan dengan transaksi dari aktivitas inovasi Apakah sudah tercatat dengan benar dan dapat dipercaya 2. Mengevaluasi pengendalian internal dari akuntansi 3. Menetapkan tingkat	KOMPONEN INFORMASI KEUANGAN 1. Menganalisis dan mengevaluasi tingkat pengembalian modal (ROI) dari investasi atas inovasi 2. Memastikan kebenaran nilai <i>discounted cash flow</i> yang mempengaruhi perhitungan nilai investasi dan tingkat pengembaliannya 3. Mengkaji tingkat likuiditas dan <i>leverage</i> untuk inovasi 4. Menilai <i>Value Added</i> atas teknologi

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
		kebenaran dan kepastian dari jumlah dan luas sumberdaya inovasi 4. Melakukan laporan hasil pemeriksaan atas laporan keuangan dan analisis rasio keuangan yang dibutuhkan manajemen khususnya berkaitan dengan inovasi 5. Memberikan gambaran aspek keuangan yang dipengaruhi inovasi INFORMASI OPERASIONAL 1. Informasi mengenai	5. Menganalisis perputaran persediaan (produk hasil inovasi) 6. Pendapatan dan margin dari konsumen eksisting 7. Analisis <i>trend</i> dan growth dari jumlah konsumen eksisting 8. Pendapatan dan margin dari konsumen atau pelanggan baru 9. Perbandingan penjualan dan margin produk berdasarkan pendekatan siklus pasar (kecepatan produk masuk pasar) 10. Memeriksa dan melakukan analisis selisih antara dana aktual dan anggaran yang digunakan untuk biaya pengembangan dari

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
		kekuatan dan kelemahan sistem prosedur terkait inovasi bisnis yang diterapkan perusahaan secara lebih terperinci. 2. Pemeriksaan dan review operasi dan pengendalian internal inovasi bisnis dalam perusahaan (sistem akuntansi dan operasional) 3. Kepatuhan kebijakan tertulis manajemen dalam hal sistem dan prosedur serta peraturan perusahaan mengenai	setiap proyek inovasi 11. Memeriksa dan melakukan analisis selisih antara biaya pembuatan produk inovasi secara aktual dengan anggaran yang direncanakan 12. Memeriksa dan menganalisis biaya yang dikeluarkan diluar anggaran yang digunakan untuk aktivitas inovasi (contoh: biaya <i>incident</i> tdk terduga dari proses inovasi) 13. Batas minimum ekspor produk inovasi untuk mengukur kapabilitas produk inovasi dalam bauran pemasaran

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
		inovasi 4. Mengkaji pemisahan wewenang dan tanggung jawab pihak-pihak yang melakukan tugas (<i>handling</i>), prosedur otorisasi (<i>authorization</i>), pencatatan (<i>recording</i>) dan pemeriksaan (<i>auditing</i>) berkaitan dengan transaksi-transaksi inovasi 5. Memastikan <i>chart of account</i> untuk inovasi, bagan alur dokumen inovasi dan catatan	14. Audit komponen keuangan lainnya secara spesifik yang diminta para pengambil keputusan dalam manajemen KOMPONEN INFORMASI OPERASIONAL 1. Memastikan dan mereview beberapa dokumen, peraturan-peraturan (internal dan eksternal), kebijakan manajemen, pedoman-pedoman tertulis serta dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk proses audit inovasi bisnis masih relevan dengan kondisi saat audit dan

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
		tertulis untuk inovasi menjadi bagian dari sistem akuntansi 6. Melakukan analisis mengenai peluang pasar inovasi, portofolio riset dan pengembangan perusahaan berdasarkan keakuratan informasi 7. Mengevaluasi dan mengkaji ulang proses inovasi yang sudah dijalankan dengan pertimbangan kebutuhan perusahaan 8. Mereview proses inovasi	yang akan datang (<i>up date</i>) 2. Mereview Akta Pendirian dan Struktur Organisasi yang terkait dengan kegiatan keuangan dan operasional inovasi bisnis 3. Mengevaluasi dan memastikan kebenaran informasi lokasi, peralatan, persediaan material, persediaan teknologi, pabrik dan semua kapasitas pendukung inovasi bisnis 4. Mengevaluasi sistem, operasional dan prosedur inovasi bisnis dari mulai proses awal inovasi hingga sampai pada sistem pasar pelanggan dan pengawasan

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
		pada tahap komersialisasi untuk memastikan kemampuan dalam pemenuhan kebutuhan dalam pasar pelanggan secara tepat dan pencapaian target	5. pelayanan setelah penjualan penuh 5. Mengevaluasi sistem pengendalian internal inovasi bisnis berdasarkan aspek sistem akuntansi terkait transaksi dari inovasi bisnis seperti sistem dan siklus penyertaan modal dan investasi, sistem pengendalian persediaan dan penyimpanan, sistem pemasaran dan sistem pembayaran, sistem kepemilikan hak intelektual, sistem kepersonaliaan dan kompensasi atau penghargaan lainnya atas inovasi (pemberian insentif,

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			pembayaran berdasarkan pengetahuan, pembayaran kinerja tim inovasi, dan lain-lain terkait imbal hasil atas inovasi) 6. Mengevaluasi pengendalian intern sistem informasi dan risiko teknologi berkaitan dengan inovasi (seperti kegagalan sistem, kegagalan program, <i>data corruption</i>, <i>system securities issues</i>, penggunaan teknologi yang belum teruji) 7. Evaluasi sistem dan prosedur otorisasi (tanda tangan setiap personal yang terkait transaksi inovasi, batas kewenangan yang

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			diberikan dalam setiap transaksi yang terkait inovasi 8. Evaluasi sistem, operasional dan prosedur yang berhubungan dengan pihak ketiga seperti pemasok, vendor, pihak asuransi, pihak bank, pihak leasing, dan pihak lainnya yang terkait inovasi 9. Menelaah kontrak, <i>Memorandum of _Understanding</i> (MOU) atau perjanjian terikat lainnya yang berkaitan dengan inovasi bisnis 10. Mengevaluasi pelaporan yang dibuat divisi-divisi lain yang mendukung pemeriksaan inovasi yang memenuhi ketentuan yang

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			berlaku (contoh: laporan anggaran, laporan penjualan dan marketing, laporan kualitas produk, dan lain-lain).
2	EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI	EFEKTIVITAS Audit internal dilakukan untuk meyakinkan pencapaian target perusahaan dalam aspek inovasi yang meliputi: 1. Perencanaan antisipasi pemenuhan kebutuhan konsumen dengan kondisi siklus cepat 2. Pengembangan produk/jasa yang lebih	KOMPONEN EFEKTIVITAS 1. Perencanaan antisipasi pemenuhan kebutuhan konsumen dengan kondisi siklus cepat: - Review pengembangan produk/bisnis inovasi berdasarkan model bisnis perusahaan yang termuat dalam <i>company profile</i> dan rencana pengembangan usaha (<i>annual report</i>)

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
		efektif 3. Pengelolaan portfolio riset dan pengembangan perusahaan (R & D) 4. Peluncuran Produk/jasa baru 5. Komersialisasi EFISIENSI Audit internal dilakukan untuk memanfaatkan sumberdaya inovasi secara strategis dalam proses inovasi serta infrastruktur organisasi inovasi yang mencapai sasaran inovasi	-Pengkajian sistem dan prosedur untuk mengevaluasi siklus produk/jasa inovasi -Mengevaluasi pencapaian target jumlah konsep-konsep baru yang akan dikembangkan 2. Pengembangan produk/jasa yang lebih efektif -Evaluasi pencapaian target untuk perluasan pasar dan produk/jasa hasil inovasi (turunan atau terobosan baru) yang dihasilkan -Mengevaluasi dan menilai hasil layanan yang efektif 3. Pengelolaan Portfolio Riset dan Pengembangan Perusahaan

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
		dalam perusahaan secara efisien	(R&D) -Mengevaluasi pengendalian portfolio R&D apakah struktur portfolio masih sesuai dengan tujuan perusahaan -Mengkaji apakah portfolio R&D memiliki nilai daya inovasi yang memenuhi anggaran - Mengkaji apakah portfolio R&D dapat memenuhi jadwal yang ditetapkan dan sasaran teknis yang dibuat -Mengkaji apakah inovasi desain produk/jasa telah secara efektif menangani risiko & ketidakpastian (<i>Risk Profile</i>),

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			perbaikan, teknis pelaksanaan dan sesuai dengan pemenuhan anggaran -Mengkaji keefektifan desain produk/jasa dalam menangani pengalihan teknologi (<i>transfer technology</i>) dan penggunaan komputer -pengendalian produksi secara efektif ("bebas dari kesalahan") dengan standarisasi produksi yang ditetapkan melalui daftar pengecekan dan pengendalian -Mengevaluasi pemanfaatan proses bisnis secara efektif yang mendukung inovasi

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			-Mengkaji dan menganalisis pencapaian jumlah ide-ide yang memberi kontribusi pada <i>core</i> bisnis dengan target yang ingin dicapai perusahaan -Mengkaji jumlah paten yang dihasilkan, jumlah lisensi produk dengan prosentase keuntungan atau margin dari setiap proyek inovasi yang dikembangkan 4. Peluncuran Produk/Jasa Baru -Mereview proses dan prosedur peluncuran produk/jasa baru apakah masih relevan atau tidak -Mengevaluasi kewenangan dan tanggung jawab secara struktural

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			dalam peluncuran produk/jasa (<i>per case</i>) -Mengkaji laporan komprehensif risiko peluncuran produk/jasa baru yang menggambarkan tingkat kegagalan dan keberhasilan (<i>level of playing yield</i>) peluncuran produk/jasa baru -Mengkaji metode monitoring atas peluncuran produk/jasa baru apakah dilakukan berkesinambungan atau tidak -Mengkaji kecepatan produk/jasa baru masuk ke pasar dengan pendapatan atau margin yang

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			dperoleh -Analisis pencapaian target jumlah produk/jasa baru yang dipasarkan yang sesuai dengan waktu yang ditetapkan -Analisis jumlah produk yang dilakukan rancang ulang 5. Komersialisasi -Mengevaluasi catatan penjualan dan siklus penjualan dari produk/jasa hasil inovasi -Mengevaluasi pasar yang diraih (pangsa pasar) dari produk/jasa inovasi dengan target pasar potensial -Mengevaluasi efektivitas

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			pengembangan jalur pemasaran produk inovasi -Mengevaluasi efektivitas promosi -Mengevaluasi pencapaian keuntungan dari penjualan produk inovasi sesuai dengan target pendapatan/margin penjualan produk inovasi secara periodic yang ditetapkan (<i>annual report</i>) -Mengevaluasi ketersediaan stock produk/jasa baru memadai -Mengevaluasi jumlah produk/jasa baru yang ditarik dari pasar -Mengevaluasi jumlah klaim

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			KOMPONEN EFISIENSI 1. Efisiensi melalui pengelolaan Sumberdaya manusia (SDM) dan ilmu pengetahuan (<i>Human Capital dan Human Intellectual</i>) -Analisis jabatan strategis untuk inovasi yaitu mengkaji pencapaian pemenuhan jumlah kebutuhan SDM untuk kelompok jabatan strategis berdasarkan fungsi strategis dalam inovasi yang bertujuan untuk efektivitas dalam pengembangan SDM dan R&D berdasarkan kualifikasi pengetahuan dan keterampilan terkait inovasi yang

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			dapat dibiayai berdasarkan anggaran yang ditetapkan -Analisis jumlah dan komposisi SDM yang memiliki kesiapan sebagai modal dalam inovasi (<i>human intellectual</i>) yang dibutuhkan sesuai dengan anggaran biaya yang ditetapkan untuk pencapaian target inovasi -Analisis jumlah biaya pengembangan SDM yang disesuaikan dengan pencapaian tujuan inovasi sesuai anggaran dan jadwal inovasi yang ditetapkan -Analisis <i>turn over</i> SDM yang memiliki kompetensi strategis

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			inovasi yang mempengaruhi anggaran dan jadwal inovasi -Analisis pemeliharaan terhadap SDM melalui imbal jasa dan <i>reward</i> yang memadai berdasarkan kompetensi strategis (menciptakan nilai tambah) -Pemenuhan hak intelektual dari SDM yang sesuai aturan (internal dan eksternal) 2. Efisiensi melalui pengelolaan Sumberdaya teknologi -Menganalisis nilai umur ekonomi dari teknologi yang dapat memenuhi pencapaian target inovasi -Menganalisis tingkat pengembalian

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			modal dari investasi teknologi berdasarkan tingkat keuntungan per tahun -Menganalisis nilai depresiasi dari sumberdaya teknologi untuk mengantisipasi perubahan teknologi yang berdampak pada pengurangan nilai buku investasi -Analisis penetapan pajak dan <i>rate cost of fund</i> dari investasi teknologi yang dapat mempengaruhi tingkat pengembalian modal dan proyeksi arus kas secara progresif untuk dasar pengambilan keputusan keberlangsungan investasi teknologi (siklus cepat)

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			-Analisis arus kas secara tahunan untuk risiko gagal bayar (<i>default</i>) jika modal untuk teknologi didanai oleh pinjaman sebagai antisipasi kegagalan teknologi -Analisis kualitas teknologi secara periodik berdasarkan prosentase tingkat perbaikan, prosentasi tingkat produk yang rusak dan gagal karena teknologi, prosentase waktu pengulangan dan hilang (<i>wasting time</i>). 3. Efisiensi aktivitas dalam organisasi -Menganalisis kebijakan-kebijakan untuk aktivitas-aktivitas penciptaan nilai inovasi yang dibuat manajemen untuk konsistensi efisiensi dan

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			ekonomis -Menganalisis pencapaian target efisiensi dari anggaran dan proyeksi biaya operasional berkaitan dengan aktivitas inti inovasi -Menganalisis perbandingan biaya operasional untuk proses inovasi dengan pendapatan/margin operasional dari proses inovasi -Mengkaji dan menganalisis biaya dari aktivitas inovasi (<i>Activity Based Costing System</i>) -Menganalisis alur sistem informasi manajemen yang efektif berdasarkan integrasi fungsional dengan tujuan pencapaian sasaran inovasi yang

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			dianggarkan dan dijadwalkan -Analisis terjadinya kelebihan biaya dari proses inovasi
3	PENGAMANAN SUMBERDAYA INOVASI	Memastikan keamanan dari sumberdaya inovasi dan <i>human intellectual</i> property yang meliputi penemuan baru, hasil karya cipta, hasil ilmu dan pengetahuan, sistem informasi dan teknologi, kemampuan manajerial (kepemimpinan strategis) dan posisi pasar	1. Memastikan semua penemuan telah di-Paten-kan (terdaftar dalam Daftar Umum Paten) di Pengadilan Negeri dan me-Paten-kan hak cipta untuk hasil inovasi dari <i>Artificial Intellegence</i>) 2. Review kesesuaian lisensi-lisensi yang digunakan (lisensi paten/lisensi hak cipta/lisensi merk) dengan kontrak yang disepakati 3. Memastikan jangka waktu paten tidak kadaluarsa

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			4. Memastikan keberadaan semua data (rumus/pedoman teknis/cara/dan lainnya) hasil dari pengetahuan yang diintegrasikan dalam aplikasi dan logika pemrograman disimpan secara aman (pengendalian kerahasiaan data di dalam <i>offsite storage</i>) 5. Memastikan keamanan akses fisik ke pusat data (<i>Data Center</i>) dan keamanan dari konstruksi <i>data center</i> 6. Mengkaji pengendalian pengadaan server dan <i>remote access</i> termasuk otorisasi (hak dan kewenangan dari personil yang ditunjuk)

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			7. Memastikan keamanan jaringan internet melalui <i>availability indeks</i> dalam setiap periode tertentu 8. Memastikan keberadaan dokumen/bukti kepemilikan (<i>human intellectual property</i>) serta miniaturisasi komponen & produk (<i>prototype</i>) dari hasil desain inovasi tersimpan secara aman 9. Mereview kesesuaian dan tidak terjadinya pelanggaran dari isi kontrak-kontrak dalam R&D dari proyek inovasi 10. Memastikan kejelasan dan kesesuaian kontrak dalam akuisisi teknologi

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			11. Memastikan perlindungan bagi pemilik dan pengguna Paten 12. Memastikan penghargaan dan pengembangan bagi kepemimpinan strategis atas kemampuan manajerialnya
4	HUKUM, REGULASI DAN KONTRAK	Mereview dan memastikan kesesuaian sistem dan organisasi dengan aturan/regulasi/prosedur/hukum/rencana/kebijakan manajemen/perjanjian dan kontrak-kontrak penting dalam lingkup inovasi bisnis yang signifikan mempengaruhi terhadap	1. Mengkaji ulang komitmen pemegang saham, kepada <i>stake holder</i> dalam menjalankan bisnis secara bersama dan integral (kepemimpinan strategis, manajerial, proses akuntansi, etika bisnis dan pengendalian internal) khususnya berkaitan dengan inovasi (<i>Good Corporate Governance</i>)

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
		operasi perusahaan	2. Mereview kesesuaian <i>company profile</i> dengan operasi perusahaan (<i>updating</i>) berkaitan dengan visi dan misi bisnis dan tujuan perusahaan khususnya inovasi 3. Mereview anggaran dasar perusahaan khususnya berkaitan dengan daftar hak milik intelektual yang dimiliki yang masih berlaku dalam proses inovasi perusahaan yang dicatat di menteri kehakiman dan pelaporan perubahan anggaran dasar jika terdapat tambahan modal 4. Mereview rencana pengembangan perusahaan (<i>annual report</i>)

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			melalui inovasi untuk mengkaji bagaimana pencapaian rencana pengembangan produk yang berjalan, gambaran rencana serta proyeksi pengembangan produk melalui inovasi untuk periode berikutnya 5. Mereview kebijakan manajemen untuk memastikan kebijakan manajemen masih dapat dijalankan atau perlu dilakukan perubahan 6. Kebijakan fiskal terkait inovasi teknologi, yaitu: -Mereview tarif pajak untuk Royalti yang berlaku

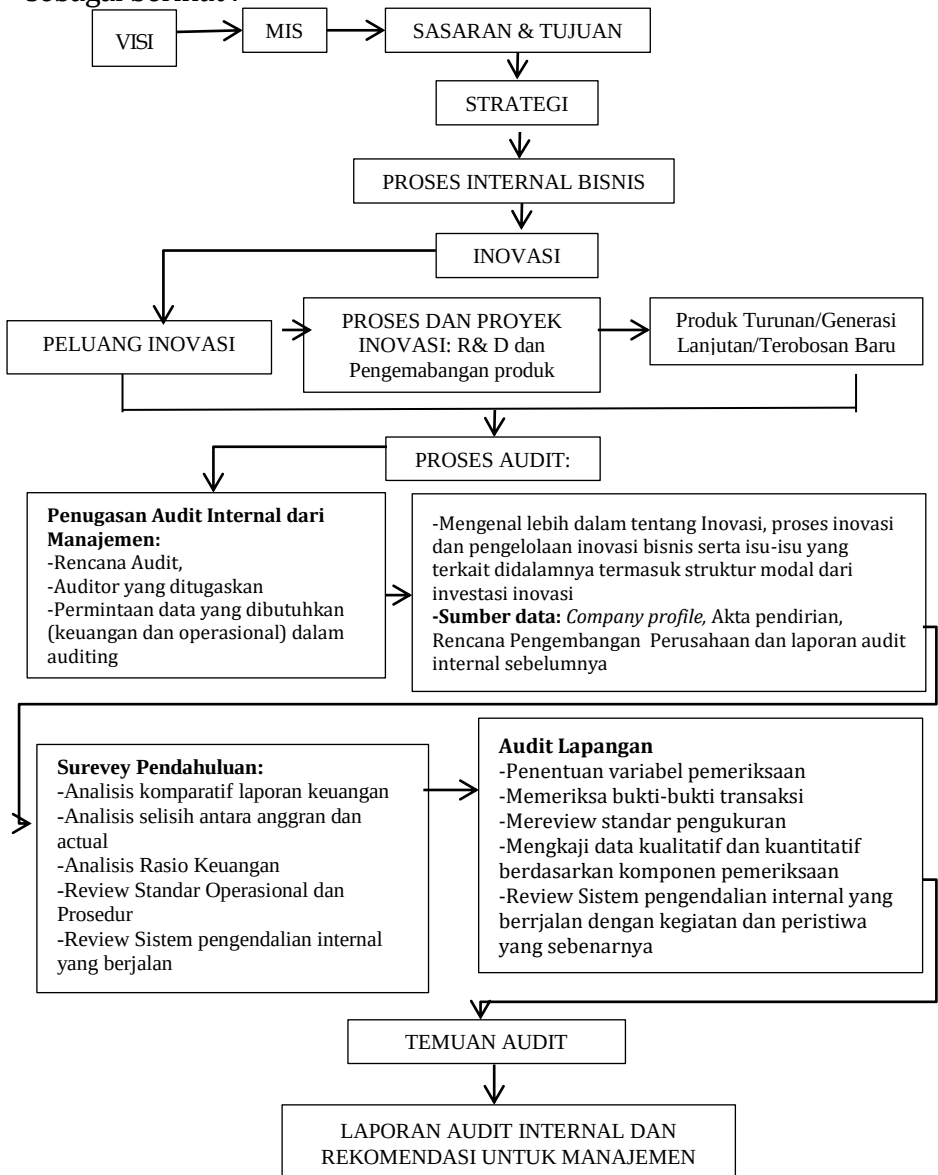
NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			-Mereview ketentuan pajak atas hubungan istimewa yang disebabkan adanya alih hak teknologi atau penguasaan teknologi untuk mengkaji adanya indikasi penghindaran pajak dan <i>transfer pricing</i> secara tidak adil dalam alih teknologi -ketentuan pajak atas jual beli hak milik intelektual atau kontrak atas lisensi 7. Mengkaji ijin penggunaan teknologi baru untuk perlindungan hak cipta dengan pemberi ijin 8. Mengkaji kontrak-kontrak atas hak milik intelektual dan/atau benda tidak bergerak (kapasitas

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			inovasi lain) untuk memastikan tidak adanya pelanggaran dalam kontrak yang meliputi: syarat sah kontrak (subyektif/umum/khusus), prestasi dan wan prestasi, <i>force majeure</i>, masalah ganti rugi jika terjadi cedera janji kontrak 9. Memastikan tidak adanya pelanggaran dalam hukum kontrak yang berkaitan dengan jalur bisnis inovasi melalui <i>e-commerce</i> 10. Memastikan tidak adanya pelanggaran terkait Informasi teknologi dan informasi melalui

NO	ELEMEN UTAMA AUDIT INTERNAL (LINGKUP INOVASI BISNIS)	LINGKUP INTERNAL AUDIT	PEMERIKSAAN KOMPONEN AUDIT INOVASI BISNIS
			internet melalui perangkat elektronik (kerahasiaan data, <i>internet piracy</i>)

8.7 Ikhtisar

Audit internal dalam manajemen inovasi bisnis yang menggambarkan bagaimana pelaksanaan audit internal dalam *scope* audit yang relevan dengan kegiatan dan peristiwa inovasi bisnis dengan pendekatan pemeriksaan dapat diringkas dalam diagram sebagai berikut :



DAFTAR PUSTAKA

- Boritz, J.E 1991. The Going Concern Assumption: Accounting and Auditing Implications Toronto: The Canadian Institute of Chartered Accounts.
- Carr, N. 2006. The Weakest Link Strategy+Business Issue 45 Reprint No 06403 The Booz Allen Hamilton Inc Winter
- Daft, E. 1992 Organizational Theory and Design (4 ed) New York: West Publishing Company.
- Fuady, M. 2008. Pengantar Hukum Bisnis: Menata Bisnis di Era Global (3 ed) Bandung: PT Citra Aditya Bakti
- Hayton, G., & Loveder, P. 1993. How To Do A Skills Analysis and Skills Audit Adelaide: TAFE National Centre for Research and Development
- Hidalgo, A., & Albors, J. 2008. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice R&D Development journal(2) Available at: <https://oa.upm.es/2406/> (Accessed: 1 May 2023)
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskinsson. 2002. Manajemen Strategi (4 ed.) Jakarta: Salemba Empat
- Jaruzelski, B., Dehoff, K., & Bordia, R 2006. Smart Spenders: The Global Innovation Issue 45 Reprint No 06405 The Booz Allen Hamilton Inc Winter
- Kaunang, A. 2013. Pedoman Audit Internal (1 ed.) (Mursyidah, Ed.) Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer
- Muhammad, F. 1992. Industrialisasi & Wiraswasta: Masyarakat Industri 'Belah Ketupat' (1 ed.) (S. Monoarfa, Ed.) Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Purba, M. 2009. Asumsi Going Concern: "Suatu Tinjauan Terhadap Dampak Krisis atas Opini Audit dan Laporan Keuangan" (1 ed.) Yogyakarta: Graha Mulia
- Rogers, E.M. 1983. Diffusion of Innovations (3 ed) New York: Free Press.
- Stabilitas, T. 2006. Makna Revolusi Ke-4 untuk Jasa Keuangan Stabilitas No.20 / 16 Juni-15 Juli Th XII

- Trott, P. 2017. Innovation Management and New Product Development Sixth Edition Eidenberg Pearson Education Limited
- Tuanakotta, T. 2011. Berpikir Kritis Dalam Auditing (1 ed.) (E. Suharsi, Ed.) Jakarta: Salemba Empat
- West, A. 2000. Developing Creativity In Organizations: Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi (5 ed.) Yogyakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer
- Wibisono, D. 2006. Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan (1 ed.). (R. Medya, & W. Kristiaji SE., Eds.) Jakarta: Erlangga

BIODATA PENULIS



Kusuma Wijaya, S.E., M.Ak. CPHRM

Dosen Program Studi Akuntansi
Fakultas Desain Kreatif serta Bisnis Digital
ITS NU Pekalongan

Lahir di Surabaya, Jawa Timur. Penulis merupakan anak ketiga dari empat bersaudara pasangan dari (alm) Bapak R. Much Saleh serta Ibu Khasri. Jenjang pendidikan penulis di SDN Tanah Kali Kedinding 1/251 Surabaya, SLTPN 31 Surabaya, SMAN 1 Sekaran, Lamongan.

Penulis lulus Pendidikan S1 Prodi Akuntansi di Universitas Islam Lamongan. Penulis lulus Pendidikan S2 Prodi Magister Akuntansi di UPN Veteran Jatim. Penulis juga ikut profesi Manajemen Sumber daya manusia.

Penulis aktif menulis jurnal artikel ilmiah dipublikasikan di Jurnal Nasional terakreditasi Sinta, HKI dan *Book Chapter*.

BIODATA PENULIS



Ika Wulandari, S.E., M.Ak

Dosen Program Studi Komputerisasi Akuntansi
Politeknik LP3I Kampus Pekanbaru

Penulis lahir di kota Pekanbaru tanggal 21 Agustus 1978. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Komputerisasi Akuntansi pada Politeknik LP3I Kampus Pekanbaru. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Islam Riau (UIR) pada jurusan Akuntansi lulusan tahun 2002 dan melanjutkan S2 di Universitas Riau (UNRI) jurusan Akuntansi Konsentrasi Audit lulusan tahun 2017. Alamat surel yang bisa dihubungi melalui ikawulandari@plb.ac.id

BIODATA PENULIS



Andi Riska Andreani Syafaruddin, S.E., M.Ak

Dosen Program Studi Bisnis Digital

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang

Penulis lahir di Ujung Pandang tanggal 23 Desember 1993. Penulis merupakan dosen tetap pada program studi Bisnis Digital Fakultas Ekonomi Dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang.

Pada tahun 2017, penulis telah menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi di STIE (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi) YPUP Makassar dan melanjutkan program studi S2 pada jurusan Akuntansi di Universitas Muslim Indonesia.

Setelah menyelesaikan S2 Akuntansi tahun 2019, sebelumnya penulis pernah mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan program studi Akuntansi di Universitas Nadhlatul Ulama (UNU) Kalimantan Timur pada tahun 2020. Kemudian di tahun 2021 penulis pindah mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, program studi Bisnis Digital di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang.

BIODATA PENULIS



Nelly Masnila, S.E., M.Si., Ak., CA., AAPA

Dosen Program Studi Akuntansi Sektor Publik
Politeknik Negeri Sriwijaya

Penulis lahir di Palembang tanggal 14 Oktober 1968. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Sektor Publik, Politeknik Negeri Sriwijaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Palembang pada tahun 1992 dan menyelesaikan S2 pada Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran dengan bidang kajian Akuntansi pada tahun 2006. Saat ini penulis tinggal menyelesaikan sidang terbuka untuk meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen dengan bidang kajian Manajemen Akuntansi. Penulis menekuni bidang menulis, dengan buku yang telah dipublikasikan yaitu:

1. Kamus Bahasa Komerling (2020),
2. Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah (2021),
3. Pembudidayaan Padi Varietas Unggul untuk Menunjang Ekonomi Petani (Monograf, 2022)
4. Penerapan *Good Government Governance* melalui Inovasi Pengelolaan Keuangan dan Peningkatan Kinerja Pemerintah (*Book Chapter*, 2022)
5. Pengantar Akuntansi (2023)

BIODATA PENULIS



Parju

Staf Dosen Program Studi Akuntansi UNTAG Semarang

Penulis lahir di Sragen Tanggal 21 Oktober 1963. Penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen di UNTAG Semarang tahun 1989, S1 Akuntansi di UNTAG Semarang tahun 2002 dan S2 Manajemen Keuangan Di Universitas Hasanudin Tahun 1998

BIODATA PENULIS



Dr. Ivan Yudianto, S.E., M.Si., Ak., CA., CRP., QIA

Dosen Departemen Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran

Penulis lahir di Majalengka tanggal 01 September 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Akuntansi di FEB Unpad dan melanjutkan S2 pada Magister Akuntansi FEB UI serta S3 pada Program Studi Doktor Ilmu Akuntansi FEB Unpad. Penulis menekuni bidang Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi Keuangan, Internal Audit dan Perpajakan.

BIODATA PENULIS



Nia Tresniati SE.MM., Ak

Staf Akuntansi/Pembukuan pada PT BPR Kertamulia Cimahi, dan
Kepala seksi Satuan Pengendalian Internal pada PT BPR
Lembangari

Penulis lahir di Bandung tahun 1974. Penulis menyelesaikan pendidikan Diploma 1 untuk pemrograman Komputer di LPKIA Bandung, Pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bandung (Sekarang, Universitas Widyatama) untuk jurusan Akuntansi, Pendidikan S2 program Magister Manajemen jurusan Manajemen Keuangan dan Perbankan. Penulis memiliki latar belakang pengalaman kerja sebagai staf Akuntansi/Pembukuan pada PT BPR Kertamulia Cimahi, dan Kepala seksi Satuan Pengendalian Internal pada PT BPR Lembangari (sekarang PT BPR Mekar Adidana) Lembang. Penullis juga berpengalaman sebagai staf Dosen Politeknik Lp3i Bandung untuk program studi Akuntansi dan saat ini terdaftar sebagai Tutor Online luar untuk Universitas Terbuka.