

BAHAN AJAR AKUNTANSI MANAJEMEN

Dekeng Setyo Budiarto, Dr. Ak, CA



FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS PGRI YOGYAKARTA
2024

Konsep & Peran AKUNTANSI MANAJEMEN

Dekeng Setyo B, Dr, Ak, CA

Fungsi akuntansi

Data operasi/
keuangan



Accounting



Informasi
akuntansi



Akuntansi manajemen

Sistem informasi

- informasi kuantitatif yang menggunakan uang sebagai satuan ukuran
- untuk membantu manajemen dlm mengelola perusahaan

Sistem akuntansi

- pengolahan informasi keuangan
- Internal & eksternal

AKUNTANSI

Akuntansi Keuangan

- Informasi
- CEO & eksternal

Akuntansi Manajemen

- Internal
- Perencanaan & Pengendalian

Perbedaan Akt Manajemen & Akt keuangan

	Akt keuangan	Akt manajemen
DASAR PENCATATAN	Prinsip akt yg lazim	
FOKUS INFORMASI	Masa lalu	Masa lalu & YAD
LINGKUP INFORMASI	Seluruh organisasi	Masing2 bagian
KETERLIBATAN MANUSIA	Mementingkan pengukuran & kejadianekonomi	Kinerja manajer
ILMU MELANDASI	Ekonomi	Ekonomi & psikologi
Sifat pelaporan	Ringkas dan teliti	taksiran

Persamaan

Prinsip akuntansi yang lazim

Menggunakan sumber informasi yang sama sebagai acuan

TIPE AKUNTANSI



Score keeping (teliti, relevan, andal)

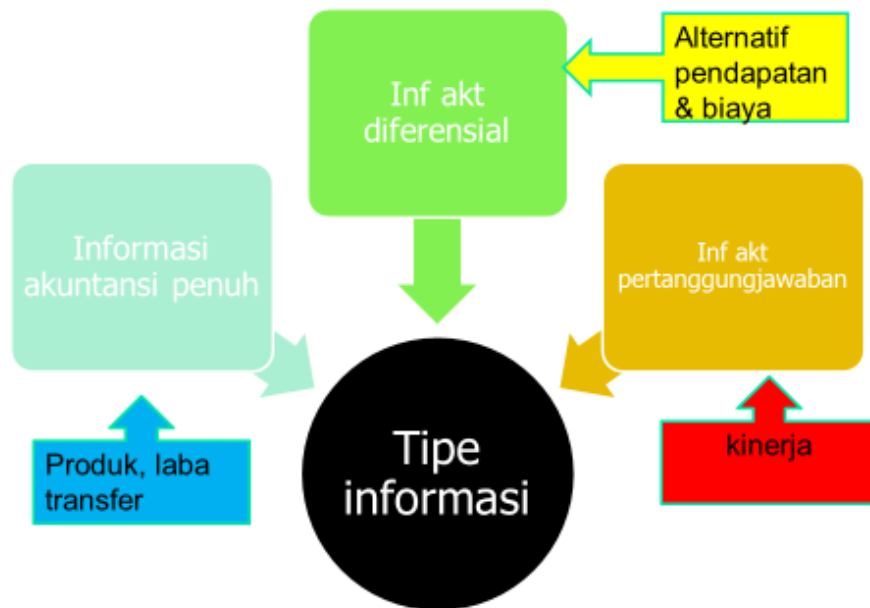


Attention Directing
Menemukan & mencegah penyimpangan



Problem Solving

TIPE INFORMASI



Tipe informasi	Manfaat	
Akuntansi manajemen Aktiva, pendapatan, biaya	Informasi masa lalu	Informasi YAD
Informasi akuntansi penuh	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pelaporan informasi keu ➢ Analisa kemampuan laba ➢ Penentuan jumlah biaya 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Penyusunan program ➢ Penentuan harga jual ➢ Penentuan harga tranfer
Informasi Akt Diferensial	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tidak ada 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Penentuan alternatif
Informasi Akt pertanggungjawaban	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Penilaian kinerja manajer ➢ memotivasi 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Penyusunan anggaran



Trend yang mempengaruhi

- Kemajuan teknologi informasi
- Implementasi JIT
- Peningkatan tuntutan mutu
- kompleksitas & diversifikasi produk
- daur hidup produk yg semakin pendek
- computer integrated manufacturing

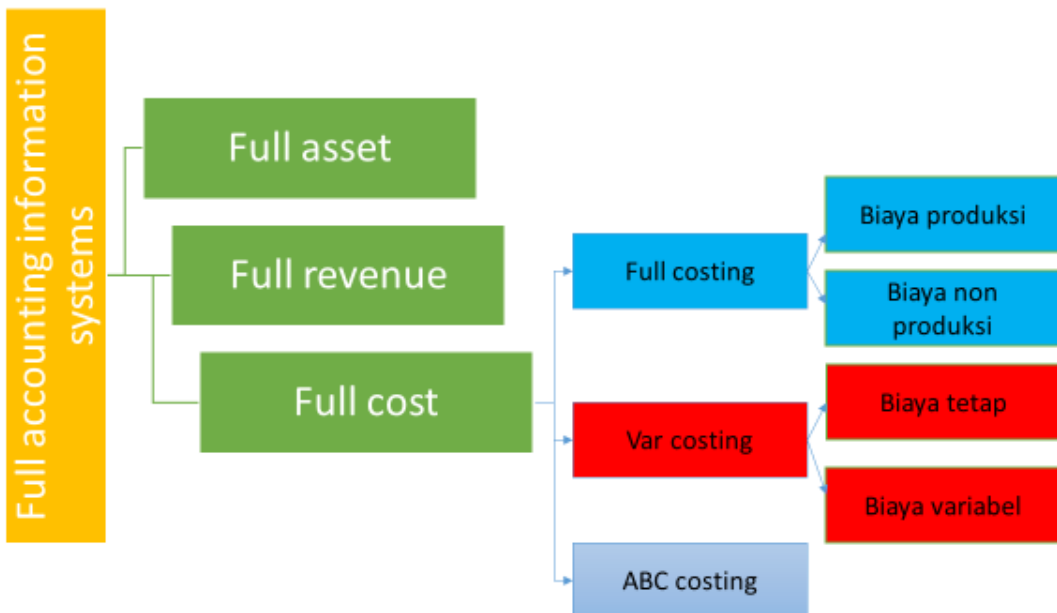


INFORMASI AKUNTANSI PENUH

Dekeng Setyo B, Dr, Ak, CA



FULL AIS



Manfaat full accounting information

Pelaporan keuangan

Profitability analysis

Cost analysis

Penentuan harga jual cost type contract

Penentuan harga jual normal

Pelaporan Keuangan

informasi

external

internal

informasi

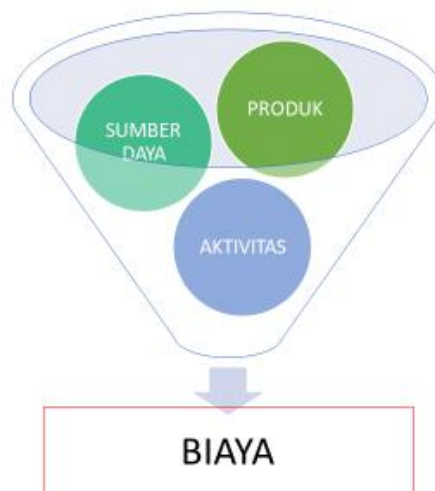
Profitability analysis

Divisi konsumen memiliki aktiva penuh Rp 4.000.000, beban modal atas investasi dalam aktiva adalah 20%, pendapatan penuh Rp 3.600.000, biaya penuh Rp 2.400.000

$$ROI = \frac{3.600.000 - 2.400.000}{4.000.000} = 30\%$$

Residual Income:	
Pendapatan penuh	3.600.000
Biaya penuh	(2.400.000)
Laba bersih	1.200.000
Beban modal 20% x 4.000.000	(800.000)
Residual income	400.000

BIAYA YANG DIKELUARKAN



Penentuan harga jual cost type contract

PENDAPATAN

BIAYA

LABA

DITENTUKAN AWAL
KONTRAK

Penentuan harga jual normal

Nasi Goreng OLI akan membuka cabang baru dengan kapasitas produksi 200 bungkus nasi goreng tiap hari, dengan biaya:

<u>Biaya produksi</u>	per bungkus	total
BB	3.500	700.000
BTKL	1.500	300.000
<u>Biaya non produksi</u>		
B. administrasi	1.000	200.000
B. pemasaran	1.000	200.000

Hitunglah harga jual nasi goreng jika laba yang diharapkan 20% dari aktiva Rp 500.000

HARGA JUAL PRODUK:

$$\text{MARKUP} = \frac{\text{BIAYA NON PRODUKSI} + \text{LABA}}{\text{BIAYA PRODUKSI}}$$

$$\text{MARKUP} = \frac{400.000 + 100.000}{1.000.000} = 50\%$$

$$\begin{aligned} \text{HARGA JUAL} &= \text{BIAYA PRODUKSI/UNIT} + \text{MARKUP} \\ &= 5.000 + 50\%(5.000) \\ &= 5.000 + 2.500 \\ &= 7.500 \end{aligned}$$

BUKTI BAHWA LABA = TINGKAT PENGEMBALIAN INVESTASI

PENJUALAN:	200 UNIT X 7.500 =	1.500.000
BIAYA:	200 UNIT X 5.000 =	<u>1.000.000</u>
GROSS PROFIT		500.000

BIA NON PROD	200 UNIT X 2.000 =	<u>400.000</u>
LABA	=	100.000

LABA YG DIHARAPKAN	20% X 500.000 =	100.000
--------------------	-----------------	---------



Activity Based Costing



definisi

- *an approach to costing that focuses on activities as the fundamental cost objects.*
- *It uses the cost of these activities as the basis for assigning costs to other cost objects such as products, services, or customers*



Prosedur

Pada tahap pertama penentuan harga pokok berdasarkan aktivitas meliputi empat langkah sebagai berikut:

- a) penggolongan berbagai aktivitas (batch, unit, produk, fasilitas)
- b) pengasosiasian berbagai biaya dengan berbagai aktivitas(cost driver)
- c) penentuan tariff cost driver
- d) penentuan tarif kelompok (*pool rate*) biaya setiap perawatan

Aktivitas-aktivitas Berlevel Unit

- Aktivitas berlevel unit (*unit-level activities*) adalah aktivitas yang dikerjakan setiap kali satu unit produk diproduksi, besar kecilnya aktivitas ini dipengaruhi oleh jumlah unit produk yang diproduksi. BB, BTKL, Biaya listrik, Biaya Angkutan



Aktivitas-aktivitas Berlevel Batch

- Aktivitas-aktivitas berlevel batch (*batch-level activities*) adalah aktivitas yang dikerjakan setiap kali suatu batch dikerjakan (frekuensi)

Aktivitas-aktivitas Berlevel Produk

Aktivitas-aktivitas berlevel produk (*product-level activities*) adalah aktivitas yang dikerjakan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan.

Aktivitas ini dapat dilacak pada produk secara individual, namun sumber-sumber yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut tidak dipengaruhi oleh jumlah produk atau batch produk yang diproduksi

Aktivitas Berlevel Fasilitas

- (*facility-sustaining activities*) adalah meliputi aktivitas untuk mempertahankan kapasitas perusahaan.
- Namun banyak sedikitnya aktivitas ini tidak berhubungan dengan volume yang diproduksi.
- Aktivitas ini dimanfaatkan secara bersama oleh berbagai jenis produk yang berbeda.
- Biaya depresiasi



- Inca pottery-company is noted for a full line of quality vases. The company operates one of its plants in Lima Peru. That plant produces two types of vases (Indian design & contemporary. Kimberly martin, the president of the company, recently decided to change from of volume-based costing system to an activity based cost system. Before making the change companywide, she wanted to assess the effect on the product cost of the Lima plant. This plant was chosen because it produces only two types of vases; most other plants produce at least a dozen.

To assess the effect of the change, the following data have been gathered:

vase	quantity	Prime cost	Machine hour	Material moves	Setups
Indian	200.000	700.000	50.000	700.000	100
contemporary	50.000	150.000	12.500	100.000	50
		850.000	250.000	300.000	450.000

Under the current system, the cost of maintenance, material handling, and setups are assigned to the vases on the basis of machine hours.



1/22/2024

9

1/22/2024

10

REQUIRED

1. Compute the unit cost of each vase using the current unit-based approach.
2. Compute the unit cost of each vase using an activity based costing approach
3. Assume that Kimberly decides to install JIT manufacturing. Two manufacturing cells are created one of each vase (the Indian-Cell & contemporary-Cell). The overhead cost traceable to each cell are as follows:

cell	maintenance	Material handling	setups	Total
Indian-cell	210.000	260.000	300.000	770.000
Contem-cell	40.000	40.000	150.000	230.000

Assume the same level of output & prime cost as in the current system. Compute the unit cost for each vase in JIT systems. Is this cost more accurate than the activity based cost?

Current unit based approach

- Total overhead is 1.000.000
- Plant wide rate is 16/hour
- Indian vase overhead is 800.000
- Contem vase overhead is 200.000
- Unit cost indian vase : $\frac{\text{overhead} + \text{prime cost}}{\text{quantity}}$
- Unit cost contem vase: $\frac{\text{overhead} + \text{prime cost}}{\text{quantity}}$

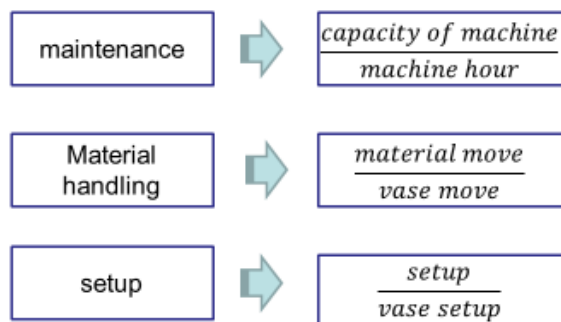


1/22/2024

11

Activity based costing approach


- The consumption ratios are different for all three overhead activities, so overhead pools are formed for each activity.
- The overhead rates for each of these pools are as follows:



1/22/2024

12

INFORMASI AKUNTANSI DIFERENSIAL

- 
- Salah satu fungsi penting manajemen adalah perencanaan. dalam perencanaan, manajemen dihadapkan pada pengambilan keputusan yang menyangkut pemilihan alternatif.
 - Untuk memutuskan alternatif yang harus dipilih, manajemen menghadapi ketidakpastian. Oleh karena itu manajemen memerlukan informasi yang dapat mengurangi ketidakpastian.
 - Salah satu informasi penting yang diperlukan sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan adalah informasi akuntansi diferensial.

Berkaitan dengan investasi

1. perumusan masalah / kesempatan
 - ✓ adanya pesaing baru agresif memasuki pasar
 - ✓ volume penjualan turun
 - ✓ peluang bisnis
2. pencarian tindakan alternatif
 - ✓ menggunakan pengalaman
 - ✓ memisahkan tindakan alternatif
 - ✓ menghitung secara kuantitatif setiap tindakan
 - ✓ menjelaskan konsekuensinya
3. pemilihan alternatif yg memuaskan
 - membantu analisa
 - pendekatan ekonomis rasional
 - pertimbangan politik
4. implementasi
 - sumberdaya organisasi digunakan
 - koreksi penyimpangan



Biaya diferensial

Biaya diferensial adalah biaya masa yang akan datang yang diperkirakan akan berbeda atau terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan pemilihan alternatif

Biaya diferensial (differential cost) berbeda dengan biaya penuh (full cost) dalam hal :

1. Unsur biaya
Unsur yg membentuk biaya penuh suatu produk adalah biaya produksi langsung ditambah biaya produksi tidak langsung.
Unsur biaya diferensial meliputi biaya yang berbeda pada kondisi tertentu saja.
2. Sumber informasi
Informasi biaya penuh berasal dari catatan akuntansi reguler perusahaan. Informasi biaya diferensial berasal dari system akuntansi yang khusus di rancang untuk menghasilkan informasi sesuai dengan masalah yg dihadapi



Biaya Diferensial vs Biaya Variabel

- Biaya variable merupakan biaya yang berubah sebanding dengan volume kegiatan, sedangkan biaya diferensial berkaitan dengan alternatif tertentu.
- Jika keputusan yang sedang dipertimbangkan berhubungan dengan pemilihan berbagai volume kegiatan maka
- biaya variable = biaya diferensial



Biaya Diferensial vs Biaya Tetap

- ◆ Biaya tetap merupakan biaya yang jumlah totalnya tidak berubah dalam kisaran volume kegiatan tertentu.
- ◆ Contoh biaya tetap yang merupakan biaya diferensial adalah gaji manajer pemasaran untuk daerah baru yang mungkin akan di buka, biaya gaji merupakan biaya tetap dan biaya variable jika manajemen memutuskan untuk membuka cabang baru.



Biaya Diferensial vs Biaya Tambahan

- Biaya tambahan (incremental cost) adalah tambahan biaya yang akan terjadi jika suatu alternatif yang berkaitan dengan perubahan volume kegiatan dipilih. Biaya tambahan sama dengan total biaya diferensial dalam memilih alternatif penambahan volume kegiatan



Manfaat Informasi Akuntansi Diferensial

- Make or Buy Decision
- Sell or Process Further
- Stop or continue product Line
- Special order Decision

Make or Buy Decision

- Pertimbangan:
 - penawaran harga dari pemasok
 - biaya untuk memproduksi

Contoh 1

Proton Corp memproduksi suku cadang A 100.000 unit per tahun dengan biaya produk Rp 27 per unit, kemudian mempertimbangkan untuk membeli suku cadang A dengan harga Rp 25 per unit

Menjual / Memproses lebih lanjut

Produk sandal mempunyai harga jual Rp 10.000 per satuan. Biaya penuh (full cost) disajikan pada tabel di bawah ini:

	Per Satuan	10.000 satuan
Biaya Bahan Baku	2.000	20.000.000
BTKL	1.000	10.000.000
BOP Variabel	1.500	15.000.000
BOP Tetap	1.300	13.000.000
Biaya administrasi & umum	500	5.000.000
Biaya pemasaran	750	7.500.000
Total biaya penuh produk A	7.050	70.500.000
LABA		29.500.000



Manajemen menghadapi alternatif untuk memproses lebih lanjut menjadi Produk sepatu-sandal dengan tambahan biaya 5.000 per unit dengan harga jual 18.500/ unit

Tambahan investasi mesin untuk produk sepatu sandal Rp 100.000.000 dengan umur ekonomis 3 tahun dan return 20%

Menerima / Menolak Pesanan khusus

- Philips Co memproduksi lampu X yang berkapasitas 200.000 unit per tahun. Tahun 2005 memproduksi 150.000 unit dengan harga 1.250 per unit dengan anggaran:

	Per satuan	Total
Biaya variable		
Biaya produksi variable	Rp 400	60.000.000
Biaya komersial	120	18.000.000
Biaya Tetap		
Biaya produksi tetap	300	45.000.000
Biaya komersial tetap	150	<u>22.500.000</u>
Total Biaya	970	145.500.000

- Menerima pesanan khusus dari pemerintah 30.000 unit lampu jalan dengan harga Rp 750 per unit

FULL vs VARIABLE COSTING

Dekeng Setyo B, Dr, Ak. CA



PENENTUAN HARGA POKOK PRODUK DENGAN METODE KONVENSIIONAL

- Dalam akuntansi biaya, perhitungan harga pokok dilakukan dengan menjumlahkan seluruh unsur biaya produksi,
- sedangkan harga pokok produksi per unit ditentukan dengan membagi seluruh total biaya produksi dengan volume produksi yang dihasilkan atau yang diharapkan akan dihasilkan.
- Cara seperti ini yang harus digunakan apabila berhubungan dengan prinsip akuntansi, sehingga mempengaruhi baik jumlah harga pokok produk maupun cara penyajiannya dalam laporan rugi laba.
- Bagi manajemen, punya kebebasan untuk tidak mengikuti prinsip akuntansi dalam hal tertentu, cara yang disebut Full Costing tersebut seringkali tidak banyak membantu.
- Oleh karena itu untuk perencanaan dan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan biaya produksi dikenal dengan pendekatan Variable Costing

VARIABEL COSTING

- Variable Costing adalah suatu metode penentuan harga pokok (dan pengaruhnya pada penyajian laporan rugi laba) dimana hanya biaya produksi variabel saja dibebankan sebagai bagian dari harga pokok produksi.
- Metode ini disebut Variable Costing dengan alasan bahwa biaya yang dibebankan kepada produk hanya biaya yang berhubungan langsung dengan produk saja.
- Dengan pengertian tersebut, maka yang disebut harga pokok produksi adalah penjumlahan dari biaya bahan variabel, biaya upah variabel dan biaya overhead variabel tampak sebagai berikut:

• Biaya bahan variabel		xxx	
• Biaya upah variabel		xxx	
• Biaya overhead variabel		xxx	
•		-----	(+)
• Harga pokok produksi	Rp	xxx	

perbedaan

	Full costing	Variable costing
Penentuan harga pokok produksi	Menggunakan pendekatan FUNGSI	Menggunakan pendekatan Tingkah Laku
Penyajian dalam laporan rugi laba	Tidak ada	Laba kontribusi



Presenter/11/11/11

Pendekatan fungsi

- ❑ pembebanan biaya didasarkan pada Fungsi perusahaan sehingga apa yang disebut biaya produksi baik langsung maupun tidak langsung, tetap maupun variabel.
- ❑ Biaya operasi adalah : Seluruh biaya untuk menawarkan dan menjual produk setelah keluar dari fungsi produksi, meliputi biaya operasi tetap dan variabel atau bisa dikelompokkan menjadi fungsi lebih terinci, seperti fungsi administrasi, fungsi penjualan

Pendekatan tingkahlaku

- Artinya, perhitungan harga pokok dan penyajian laporan laba rugi didasarkan atas tingkah laku biaya. Biaya produksi dibebani biaya variabel saja, dan biaya tetap dianggap bukan biaya produksi.
- Pendekatan ini digunakan karena dianggap produksi yang berubah-ubah saja layak dibebankan, agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan pembebanan. Demikian pula pada Biaya Operasi.
- Biaya Operasi dipisahkan dengan biaya operasi tetap, karena biaya operasi variabel berubah sesuai dengan perubahan operasi perusahaan, sedangkan biaya operasi tetap tidak dipengaruhi oleh operasi perusahaan

MANFAAT VARIABLE COSTING BAGI MANAJEMEN

- Variable Costing sebagai Alat Perencanaan Laba
- Variable Costing sebagai Petunjuk Penentuan Harga Jual
- Variable Costing untuk Pengambilan Keputusan Manajemen



PresenterMedia

dipecahkan dengan pertolongan analisis CM.

ILLUSTRASI

"PT. HAPPY" menggunakan biaya standar dalam menentukan besarnya biaya produksi. Equipment dari "PT. HAPPY" mempunyai kapasitas normal 150.000 unit atau 300.000 jam kerja langsung.

Biaya standar per unit produksi adalah :

biaya bahan baku	Rp. 80,-
Biaya tenaga kerja langsung	Rp.120,- (2 jam kerja langsung)
Biaya Overhead Pabrik	Rp. 80,-
	----- +
Biaya Produksi Variabel	Rp.280,- per unit

Biaya Overhead Pabrik tetap Rp. 6.000.000,- pertahun
Biaya Adm Var Rp. 56,/unit,
Biaya adm tetap Rp. 3.600.000,-
Biaya Adm tetap diperhitungkan pertahun
Harga Jual perunit Rp. 480,-
Pajak penghasilan 10%

Data penjualan dan produksi tahun 2081 sebagai berikut:

Penjualan	160.000 unit
Produksi	140.000 unit
Persediaan awal	25.000 unit

PresenterMedia



Penyelesaian:

$$\text{BOP tetap} = \frac{\text{Rp. 6.000.000,-}}{150.000 \text{ unit}} = \text{Rp. 40,-}$$

$$\begin{aligned} \text{Selisih BOP} &= \text{BOP tetap total} && - \text{Biaya tetap dibebankan} \\ &= \text{Rp. 6.000.000,-} && - (40 \times 140.000) \\ &= \text{Rp. 400.000,-} \end{aligned}$$



PT. HAPPY Laporan Laba - Rugi Variable Costing	
Penjualan	Rp. 76.800.000,-
Harga pokok penjualan :	
Bahan baku	Rp. 11.200.000,-
Upah langsung	Rp. 16.800.000,-
BOP (variabel)	Rp. 11.200.000,-
	<u>Rp. 39.200.000,-</u>
Persediaan 1 Januari	Rp. 7.000.000,-
Persediaan 31 Desember	(Rp. 1.400.000,-)
	<u>Rp. 44.800.000,-</u>
Harga pokok penjualan	Rp. 44.800.000,-
Biaya adm dan pmsrn (variabel)	Rp. 8.960.000,-
	<u>Rp. 53.760.000,-</u>
Jumlah biaya variabel	Rp. 53.760.000,-
Contribusi margin	Rp. 23.040.000,-
Biaya tetap:	
Biaya overhead pabrik tetap	Rp. 6.000.000,-
Biaya adm. dan pemasaran	Rp. 3.600.000,-
	<u>Rp. 9.600.000,-</u>
Laba bersih	Rp. 13.440.000,-
Pajak (10%)	(Rp. 1.344.000,-)
	<u>Rp. 12.096.000,-</u>

PT. HAPPY Laporan laba - rugi Full Costing	
Penjualan	Rp. 76.800.000,-
Harga pokok penjualan :	
Bahan baku	Rp. 11.200.000,-
(140.000 x Rp.80,-)	
Upah langsung	Rp. 16.800.000,-
(140.000 x Rp.120,-)	
BOP Variabel	Rp. 11.200.000,-
(140.000 x Rp.80,-)	
BOP tetap	Rp. 5.600.000,-
(140.000 x Rp.40,-)	
	<u>Rp. 44.800.000,-</u>
Persediaan 1 Jan stndr	Rp. 8.000.000,-
(25.000 x Rp.320,-)	
Persediaan 31 des	(Rp. 1.600.000,-)
(5.000 x Rp.320,-)	
Hrg pkk penjualan stndr	Rp. 51.200.000,-
Selisih volume	Rp. 400.000
	<u>Rp. 25.200.000,-</u>
Laba kotor	Rp. 25.200.000,-
Biaya operasi :	
Biaya adm dan pmsrn (variabel)	Rp. 8.960.000,-
Biaya adm dan pmsrn (tetap)	Rp. 3.600.000,-
	<u>Rp. 12.560.000,-</u>
Laba bersih	Rp. 12.640.000,-
Pajak (10%)	(Rp. 1.264.000,-)
	<u>Rp. 11.376.000,-</u>



2. Perbedaan laba antara Variable costing dengan absorption costing :	
Variable Costing	Rp. 13.162.000,-
Absorption costing	Rp. 12.362.000,-

Selisih	Rp. 800.000,-

Perbedaan (selisih) ini terjadi dikarenakan hal-hal sebagai berikut :

a. Persediaan awal absorption costing	Rp. 8.000.000,-
Persediaan awal Variable costing	Rp. 7.000.000,-

Selisih	Rp. 1.000.000,-
b. Persediaan akhir absorption costing	Rp. 1.600.000,-
Persediaan akhir Variable costing	Rp. 1.400.000,-

selisih	Rp. 200.000,-

Sehingga perbedaan laba antara kedua metode ini adalah :
 Rp. 1.000.000,- - Rp. 200.000,- = Rp. 800.000,-

Sistem Pengendalian Manajemen & Akuntansi Pertanggungjawaban



LogoType™

<http://www.free-powerpoint-tamplat-design.com>

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Digunakan untuk

Mengumpulkan & menggunakan informasi.



DI implementasikan untuk

Membuat keputusan perencanaan & pengendalian.



Sebagai alat

Memotivasi karyawan.

Serangkaian

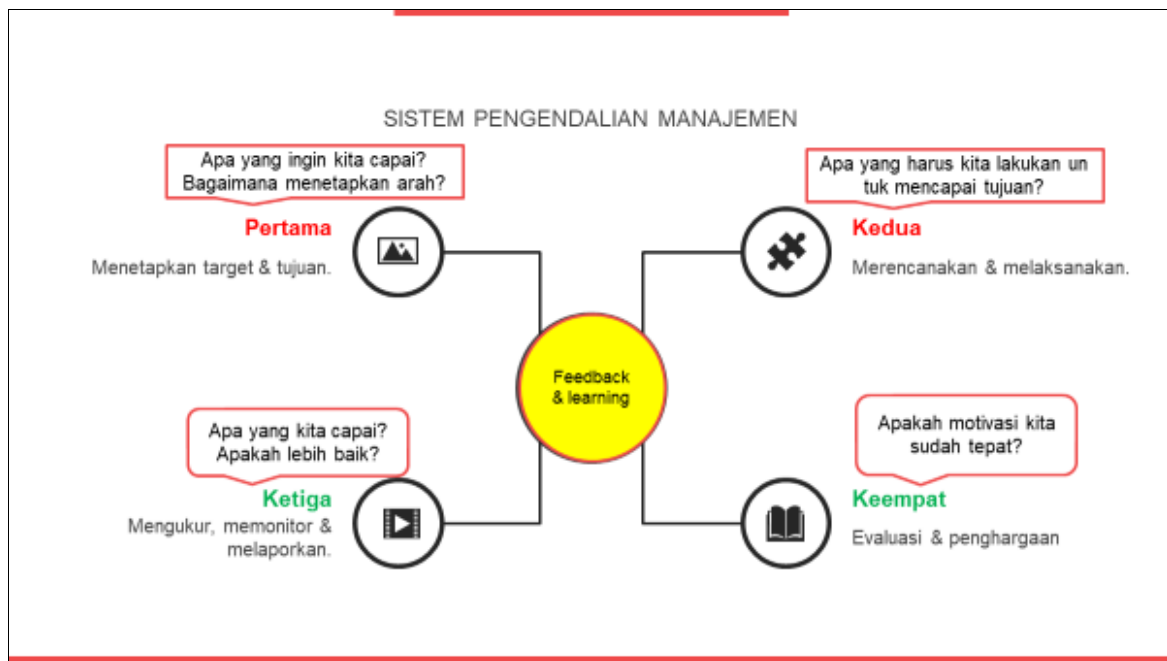
Teknik terintegrasi.

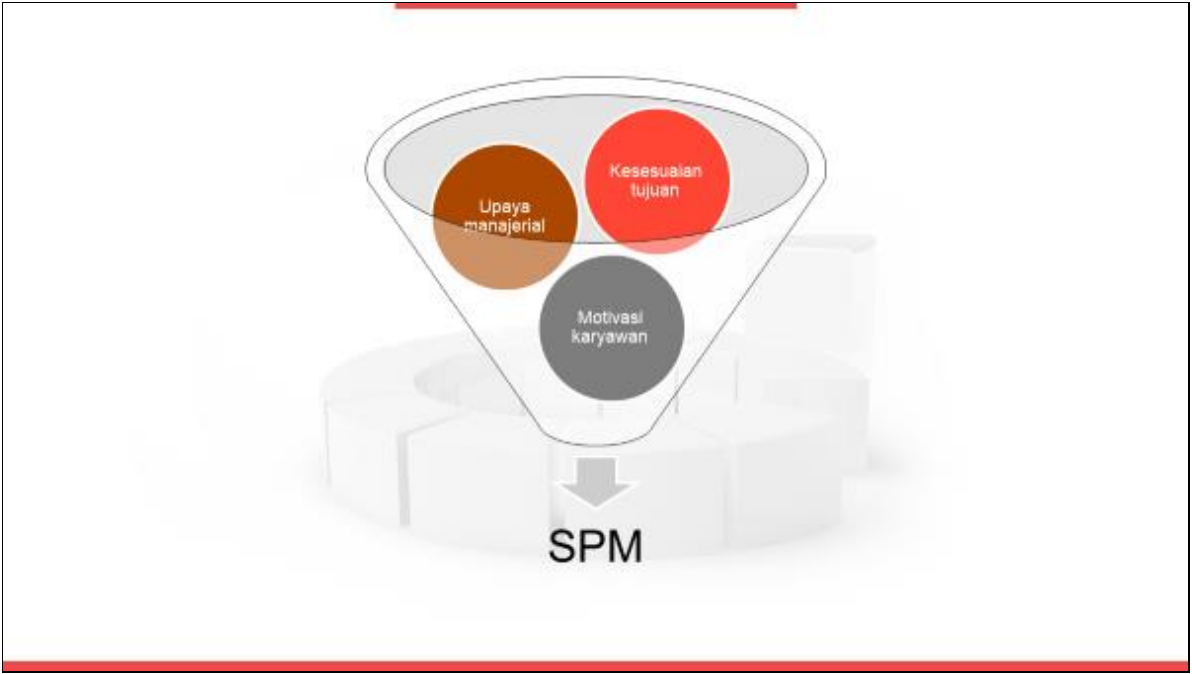


Akhirnya digunakan untuk

Mengevaluasi kinerja.







Tujuan organisasi	Ukuran kinerja	KPI
Melampaui ekspektasi tamu	Indeks kepuasan pelanggan	Kecepatan booking
	Jumlah kunjungan ulang	Kunjungan 2x
Memaksimalkan pendapatan	Okupansi	60% akhir pekan

Types of responsibility centers



Cost centre



Revenue centre



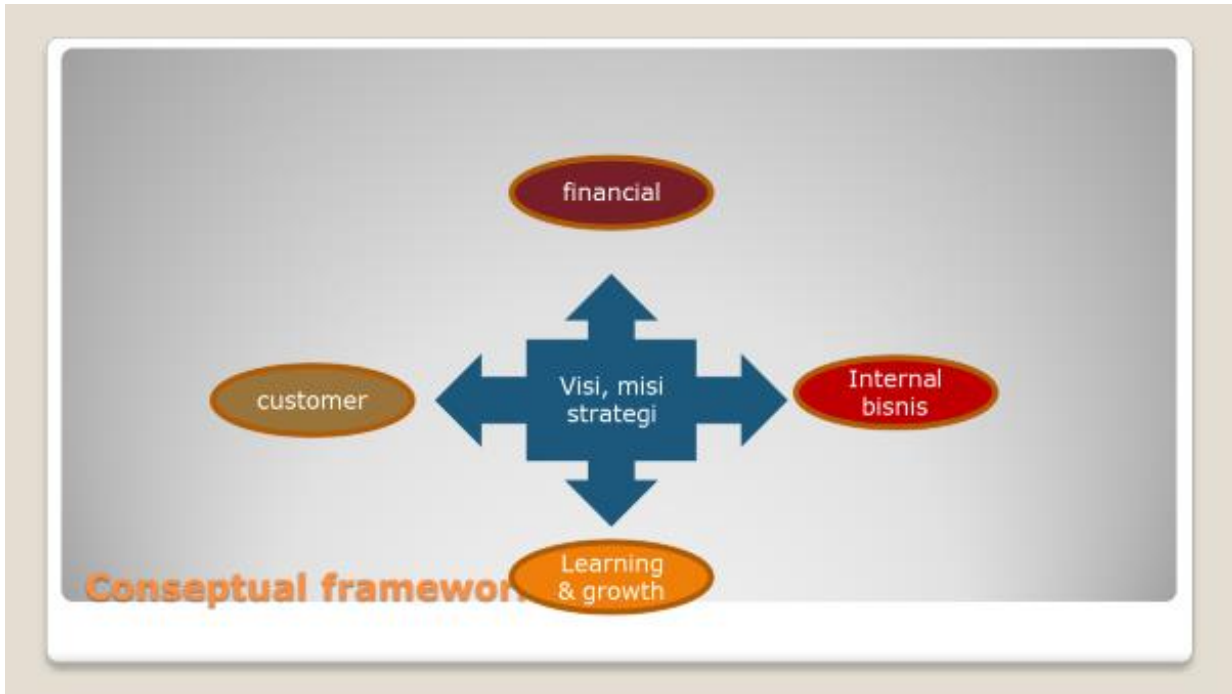
Profit centre



Investment centre

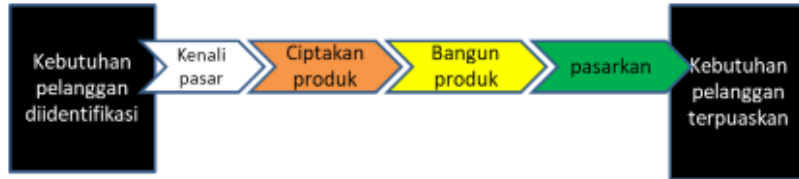
Kinerja keuangan

Item	Total perusahaan	Auntie	Merlins
Pendapatan penjualan	700.000	350.000	350.000
Biaya variabel	-531.000	-265.500	-265.000
Laba kontribusi	169.000	84.500	84.500
Biaya tetap	-42.000	-19.000	-23.000
Laba yang dpt dikendalikan	127.000	65.500	61.500
SEWA	60.000	40.000	20.000
Laba	67.000	25.500	41.500



3. Internal business Process Perspective

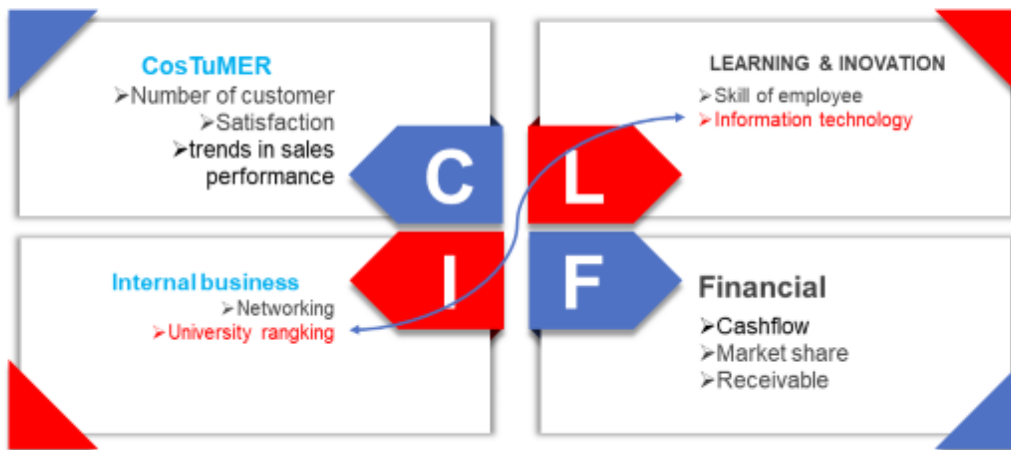
Mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai perusahaan, mengetahui **seberapa baik bisnis berjalan** dan apakah **produk sesuai dengan spesifikasi** pelanggan. Analisis value chain digunakan untuk penciptaan nilai perusahaan.



- -Mengembangkan kerja sama
- -Mengurangi masalah operasional
- -Mengembangkan produk baru

BSC

E



Decentralization: Responsibility accounting, performance evaluation

Dekeng Setyo Budiarto, Dr, Ak, CA

Responsibility accounting



Types of responsibility centers



Cost centre



Revenue centre



Profit centre



Investment centre

Decentralization



Gathering & using local information

- Quality information
- Information overload



Focusing of central management

- Strategic planning
- Decision making



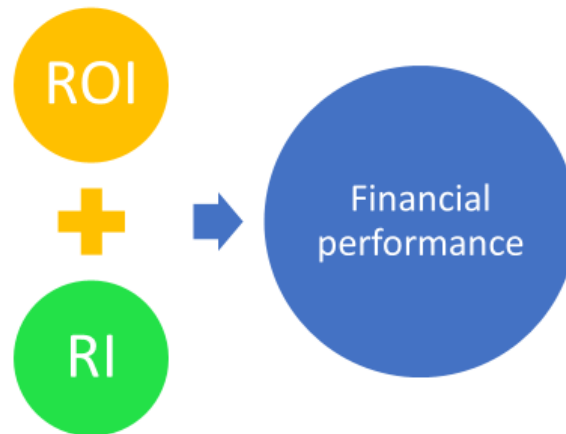
Training & Motivating managers

- Prepare generation
- Job satisfaction

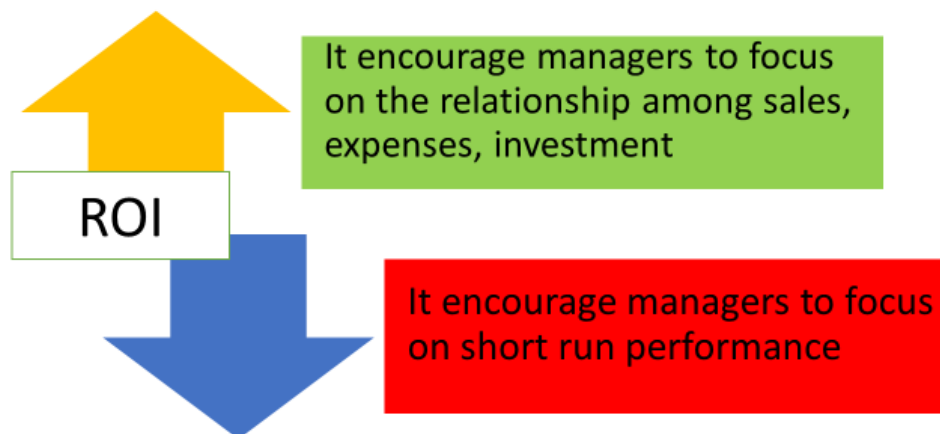


Enhance competition

Measuring the performance of investment centre



Return on Investment



	Project 1	Project 2
investment	10.000.000	4.000.000
Operating income	1.300.000	640.000
ROI	13%	16%

Residual income

Residual Income= Operating income – (minimum rate of return x operating asset)

Project 1	Project 2
Residual income = 1.300.000 - (0.1 x 10.000.000) = 300.000	Residual income = 640.000 – (0.1 x 4.000.000) = 240.000

Management Compensation



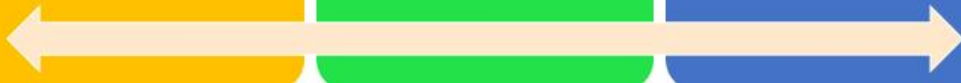
cash



Stock



Non-cash



TRANSFER PRICING

Transfer pricing problem??



Banyak unit bisnis

Diferensiasi

Diversifikasi

Banyak unit bisnis

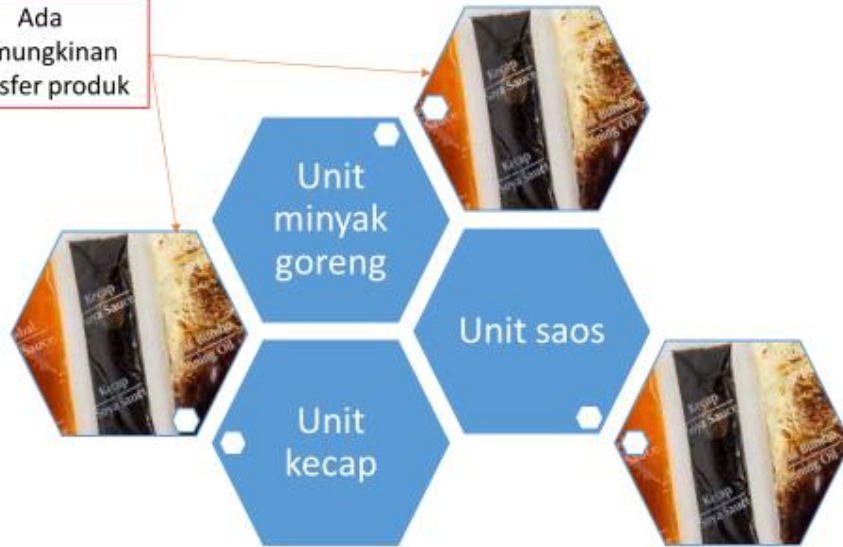


Diferensiasi



Diversifikasi

Ada kemungkinan transfer produk



Diversifikasi

Alasan divesifikasi

Otonomi

Manajer tingkat bawah lebih paham

Desentralisasi



Desentralisasi

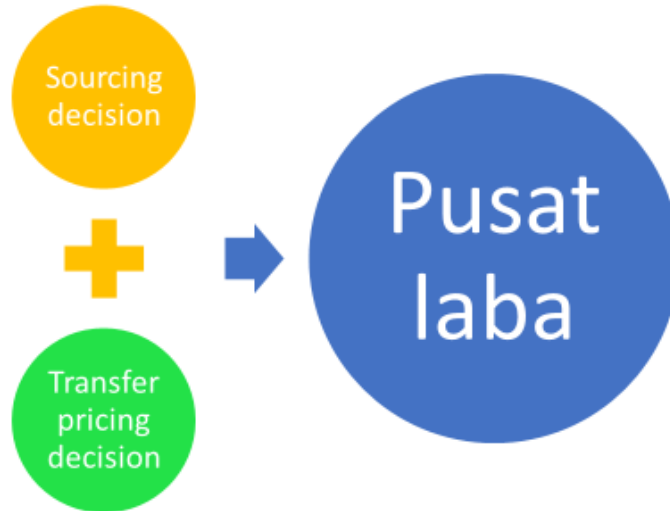


Manajer tingkat bawah mengetahui permasalahan
Manajer berlatih mengelola unit bisnis
Kebebasan pengambilan keputusan

Keputusan hanya menguntungkan divisi
Divisi memerlukan biaya lebih banyak
Informasi sulit diperoleh



Karakteristik transfer pricing



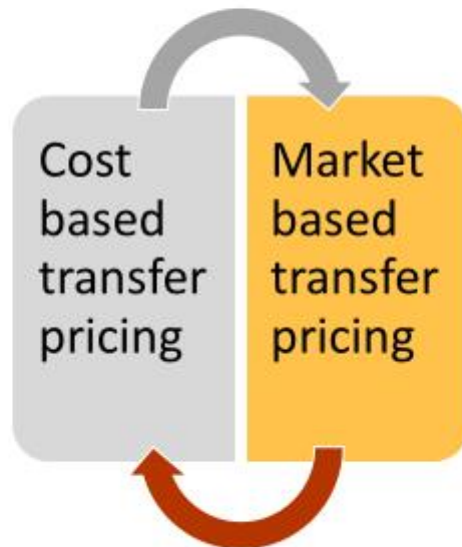
Karakteristik transfer pricing

Kinerja divisi?

Transfer vs Laba?

Integrasi divisi?

Metode Harga Transfer



COST BASED TRANSFER PRICING

- Didasarkan biaya penuh/ standar
- Biaya penuh: Divisi pembeli dapat dibebani ketidak-efisienan divisi penjual
- Biaya standar: divisi penjual akan menurunkan efisiensi

PT Adidas memiliki 2 divisi A dan B, divisi A menghasilkan sandal yang dijual ke pasar 10 % dan sisanya ditransfer ke divisi B. divisi A memiliki kapasitas produksi 1.000 unit dengan biaya:

B produksi	100.000.000
B adm umum	50.000.000
B pemasaran	20.000.000
TOTAL	170.000.000

Total aktiva 1.000.000.000 dan laba yang diharapkan 10 %



Perhitungan mark up

B adm umum	50.000.000
B pemasaran	20.000.000
Laba diharapkan	<u>100.000.000</u>
Jumlah	170.000.000
biaya produksi	100.000.000

Markup 170%

Perhitungan harga transfer

B produksi	100.000.000
Mark up 170 % x 100.000.000	<u>170.000.000</u>
Jumlah harga jual	270.000.000





Market based transfer pricing

harga pasar merupakan dasar yang adil untuk mengukur kinerja:

- Jumlah produk yang ditransfer besar sehingga muncul volume discount
- Tidak mengeluarkan biaya promosi, komisi, penagihan, gudang



Market based transfer pricing

Harga pasar		10.000
Biaya promosi	(3.000)	
Biaya komisi	(2.000)	
Biaya gudang	(1.000)	<u>6.000</u>
		4.000

Divisi ini akan menerima transfer jika harga < 4.000
Jika harga > 4.000 lebih baik membeli di pasar

PERANCANAAN LABA JANGKA PENDEK

Dekeng Setyo B, Dr.Ak. CA



- Dalam perencanaan laba jangka pendek manajemen memerlukan informasi diferensial yang terdiri dari informasi pendapatan diferensial dan informasi biaya diferensial, untuk mempertimbangkan dampak perubahan volume penjualan, harga jual, dan biaya terhadap laba perusahaan.
- Manfaat:
 - Penentuan titik Impas (break even point)
 - Margin Of safety
 - Shut down point
 - Degree of operating leverage

Break even point



□ Penentuan titik impas

- Tidak memperoleh laba dan tidak rugi
- Pendapatan = biaya
- Laba kontribusi (pendapatan - biaya var) hanya menutup biaya tetap
- Biaya tetap dibagi contribution margin ratio

Contoh:

Dalam suatu pasar malam Ahmad Dani membuka tempat penitipan sepeda motor, dia menyewa tempat yang dapat menampung 500 sepeda. Sewa tempat tersebut per malam Rp 150.000. Dia mempekerjakan 2 orang dengan upah Rp 100.000 per malam per orang dan insentif Rp 250 per orang untuk setiap setiap sepeda yg masuk. Tarif titipan adalah Rp 2.500

			Prosentase
• Jumlah			
• Pendapatan penjualan	(500 x Rp 2.500)	1.250.000	100 %
• Biaya Variabel :			
• insentif 2 karyawan	(500 x 2 x 250)	<u>250.000</u>	20 %
• laba kontribusi :		1.000.000	80 %
• Biaya tetap			
• Sewa tempat titipan		150.000	
• Upah 2 karyawan		<u>200.000</u>	
		350.000	28 %
• Laba bersih		650.000	52 %
• Impas (unit)	= biaya tetap / (harga jual - biaya variabel)		
• Impas (rp)	= biaya tetap / contribution margin ratio		

PT SUNGLASS
Laporan rugi laba 200X

	Jumlah
Pendapatan penjualan 1.000 x Rp 172.000	172.000.000
Biaya variabel	
Persediaan awal 100 x Rp 25.000	2.500.000
b.prod. variabel 1.100 x Rp 25.000	<u>27.500.000</u>
	30.000.000
pers akhir 200 x Rp 25.000	<u>(5.000.000)</u>
	25.000.000
b.non prod. Var	
biaya pemasaran 1.000 x Rp 8.000	8.000.000
biaya adm & umum 1.000 x Rp 10.000	<u>(43.000.000)</u>
Laba kontribusi (75%)	129.000.000
Biaya tetap	
BOP tetap	(37.400.000)
Biaya pemasaran tetap	(15.000.000)
Biaya adm umum tetap	(25.000.000)
Total biaya tetap	<u>(77.400.000)</u>
Laba bersih	51.600.000

Margin Of safety

- Margin of safety adalah selisih antara volume penjualan yang dianggarkan dengan volume penjualan impas, dalam contoh diatas, margin of safety adalah Rp 68.800.000. (172.000.000-103.200.000) atau 40 % dari volume penjualan.

Shut down point

Apabila di tinjau dari sudut biaya, pengambilan keputusan untuk menutup usaha dikakukan dengan mempertimbangkan pendapatan penjualan dengan biaya tunai (gaji karyawan, biaya pemeliharaan) apabila biaya tetap 77.400.000 terdiri dari biaya tunai 64.500.000 dan biaya sunk cost (depresiasi) sebesar 12.900.000.

$$\begin{aligned}\text{Shut down point} &= 64.500.000 / 75\% = 86.000.000 \\ &= \frac{64.500.000}{172.000 - 43.000} = 500 \text{ kg}\end{aligned}$$

DEGREE OF OPERATING LEVERAGE

Merupakan dampak perubahan volume penjualan terhadap laba, dengan parameter ini manajemen akan dengan cepat mengetahui dampak setiap usulan kegiatan yang menyebabkan perubahan pendapatan penjualan terhadap laba.

$$\begin{aligned}\text{Degree of operating leverage} &= \frac{\text{laba kontibusi}}{\text{Laba bersih}} \\ &= \frac{129.000.000}{51.600.000} = 2.5 \text{ kali}\end{aligned}$$

Joint cost problem

- All manufacturing (services) cost apply jointly to all of the products (services)
- There is no way to specifically identify costs with each specific product (service)

EXAMPLE

Oil refinery	Gasoline/ diesel/ jet fuel
Airlines	Passenger/ freight/ mail
Postal service	Mail/ packages
mining	High/ low grade ore

Two major accounting method

- Physical unit approach
- Relative sales value approach

Simple example (butchering a cow)

- The cow \$ 580
- Labor cost \$ 160 (8 hour x \$ 20/hour)
- Depr knife \$ 10
- Meat produced=
 - 300 pound of hamburger (sell for \$2.00/lb)
 - 200 pound of steak (sell for \$ 4.50/lb)
 - 500 pound (\$ 1.500 sales value)

Physical unit approach

Cost= \$ 750

steak

hamburger

Meat = 500 pound

Cost/ pound

Profit/ pound

Relative sales value approach

steak

hamburger

% of sales

900/1.500

Cost allocation

Cost/ pound

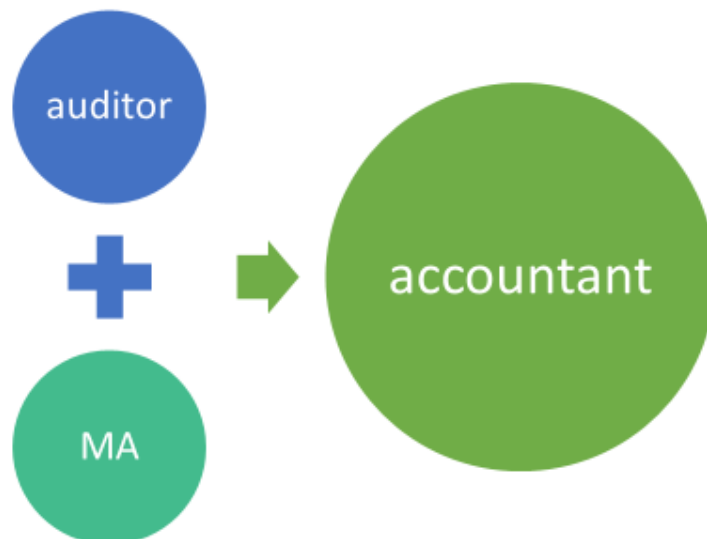
Profit/ pound





The role of management accountants: from the research perspectives

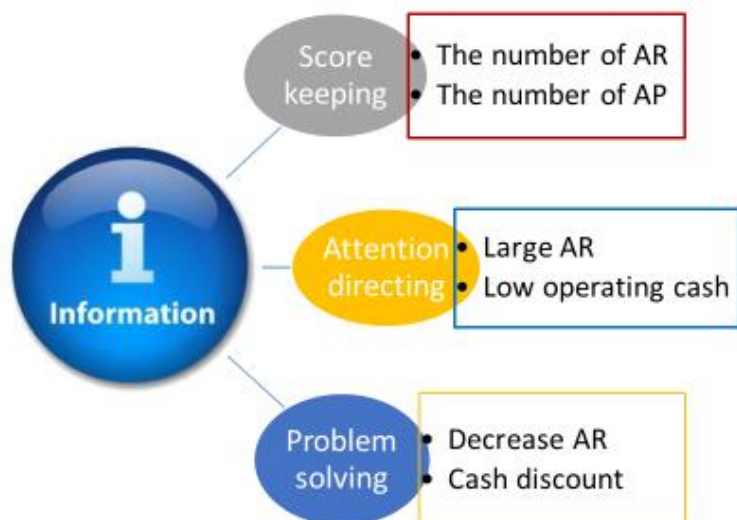
Dekeng Setyo B, Dr, Ak, CA



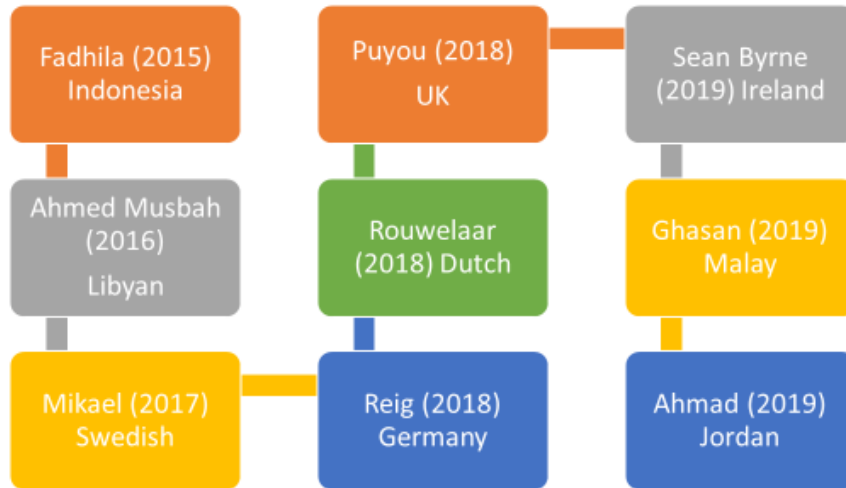
The role of management accountant



Kaplan 1984



Previous Research



Fadhilah et al (2015) Investigating the Role of Management Accountants in Indonesia, *International Research Journal of Business studies*

The role of MA



intermediaries among departments in business



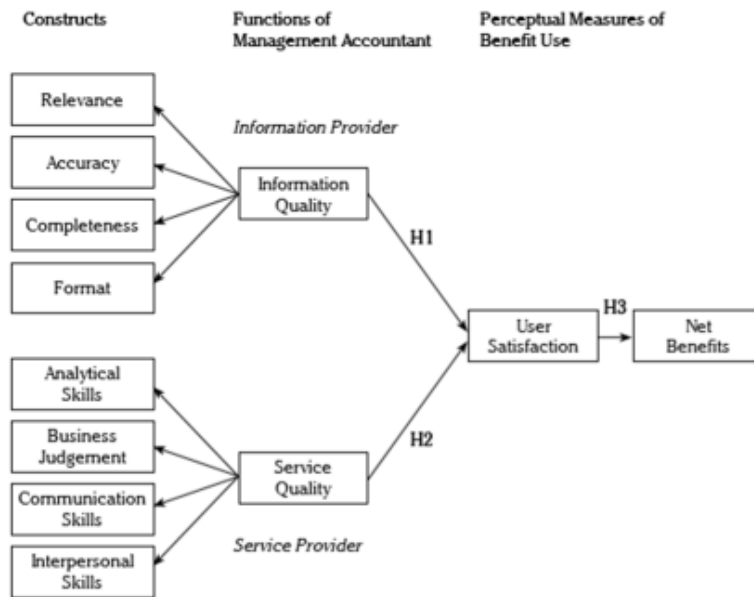
interact with organization members and other people outside the organization



focus on the alignment of products and customers with the firm operation

300
managers

Fadhilah et al (2015) Investigating the Role of Management Accountants in Indonesia,
 International Research Journal of Business studies



Fadhilah et al (2015) Investigating the Role of Management Accountants in Indonesia,
 International Research Journal of Business studies



The management accountants should understand in the nature of business, ability to make a recommendation, and know other functions in an organization



Management accountants as also organization members who available for discussion and able to work with others

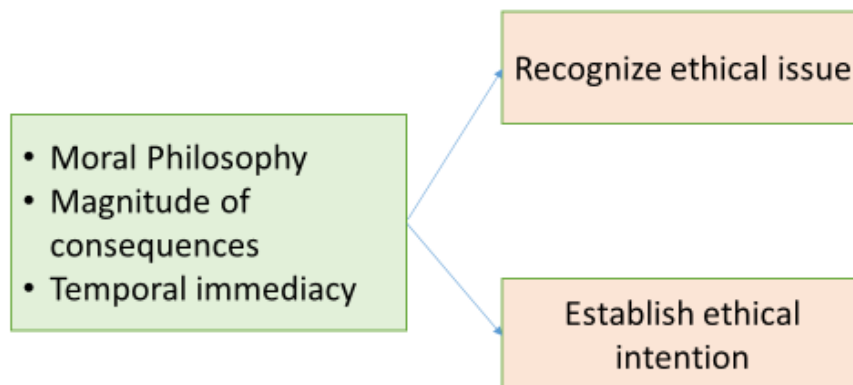


they argue that Indonesian management accountant should have soft skills such as communication and interpersonal skills

Ahmed M, Christopher J. C., & David T (2016) The Role of Individual Variables, Organizational Variables and Moral Intensity Dimensions in Libyan Management Accountants' Ethical Decision Making, *Journal of Business Ethics*



Ahmed M, Christopher J. C., & David T (2016) The Role of Individual Variables, Organizational Variables and Moral Intensity Dimensions in Libyan Management Accountants' Ethical Decision Making, *Journal of Business Ethics*



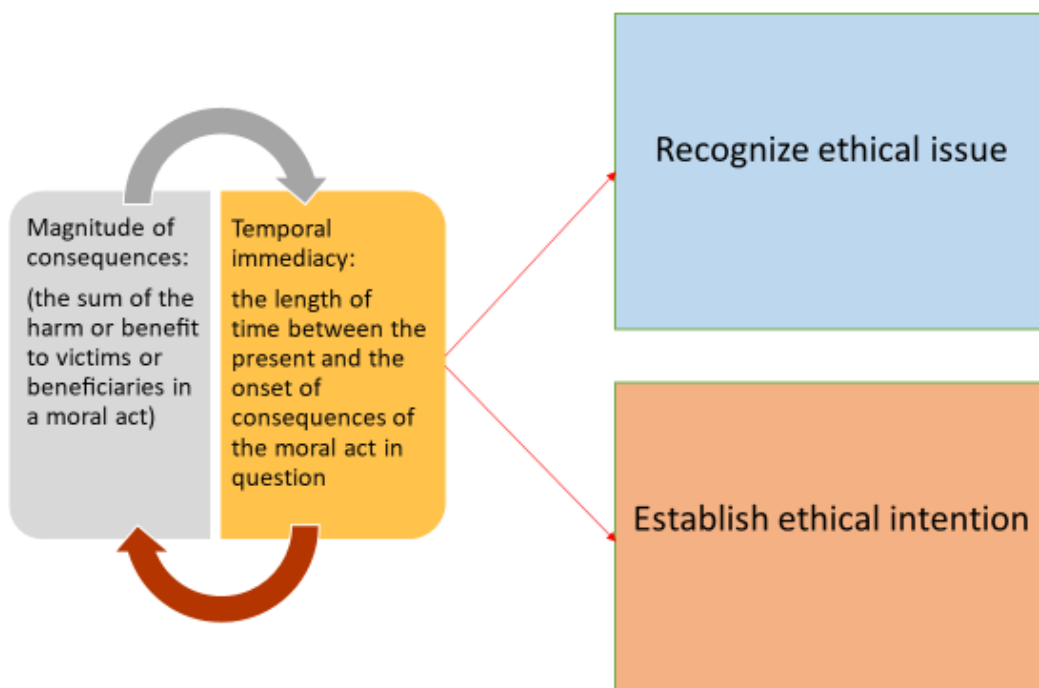
Moral Philosophy

Moral idealism

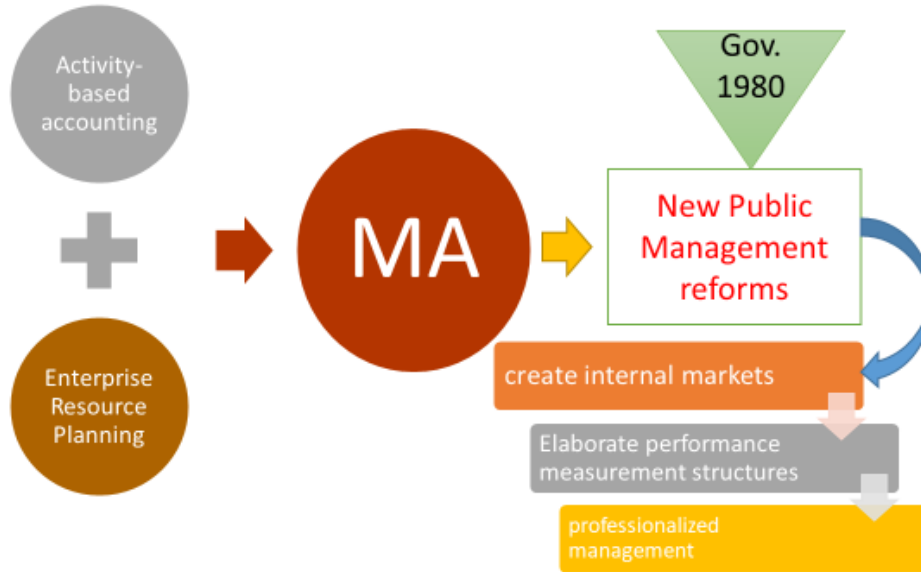
- The degree to which an individual focuses upon the inherent **rightness** or **wrongness** of actions regardless of the results of those actions

Moral relativism

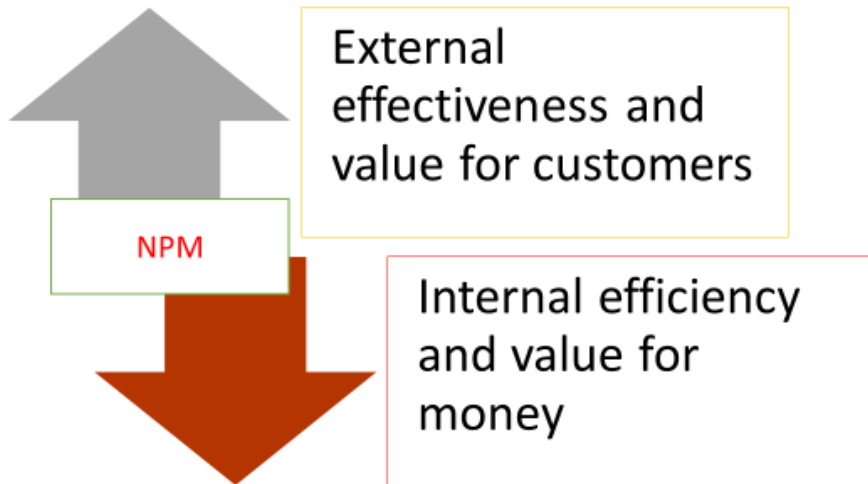
- The extent to which individuals **reject** universal moral rules or standards



Mikael H C, Mårtensson M, Tamm Hallström K. (2018) The development of the management accountant's role revisited: An example from the Swedish Social Insurance Agency. *Financial Accounting & Management*



Hybridization



Hybrid accountants



Need a broad set of knowledge and skills



Need skill on hard (soft) accounting

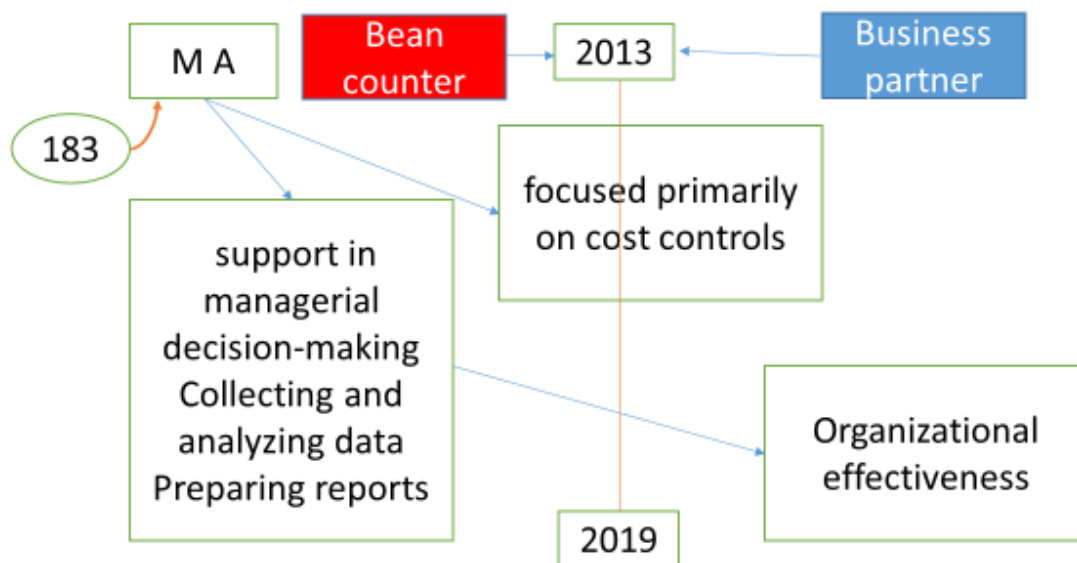


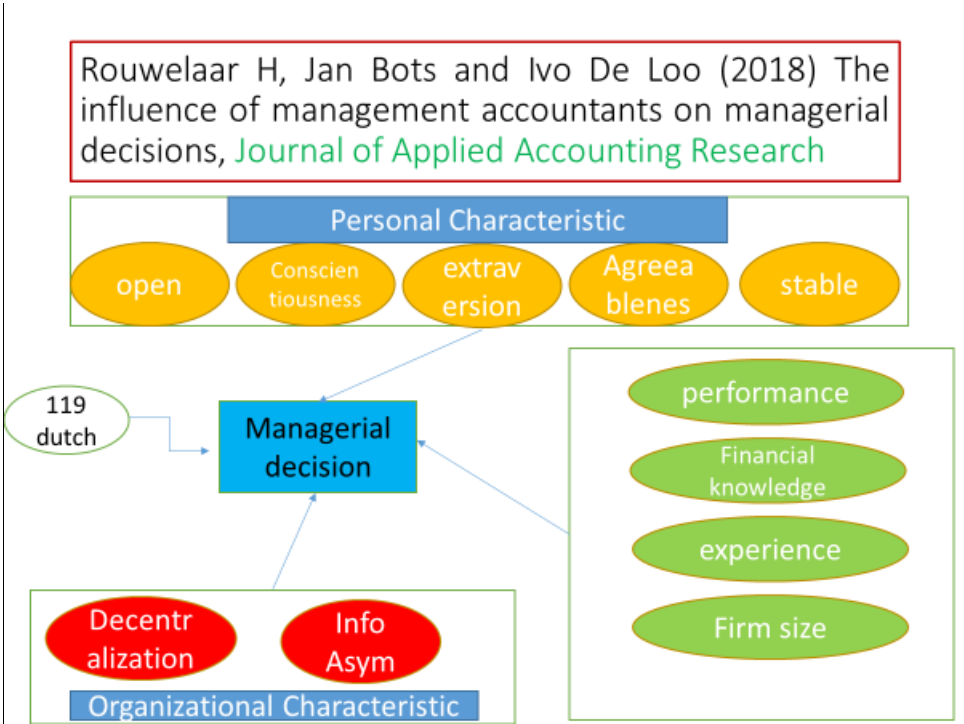
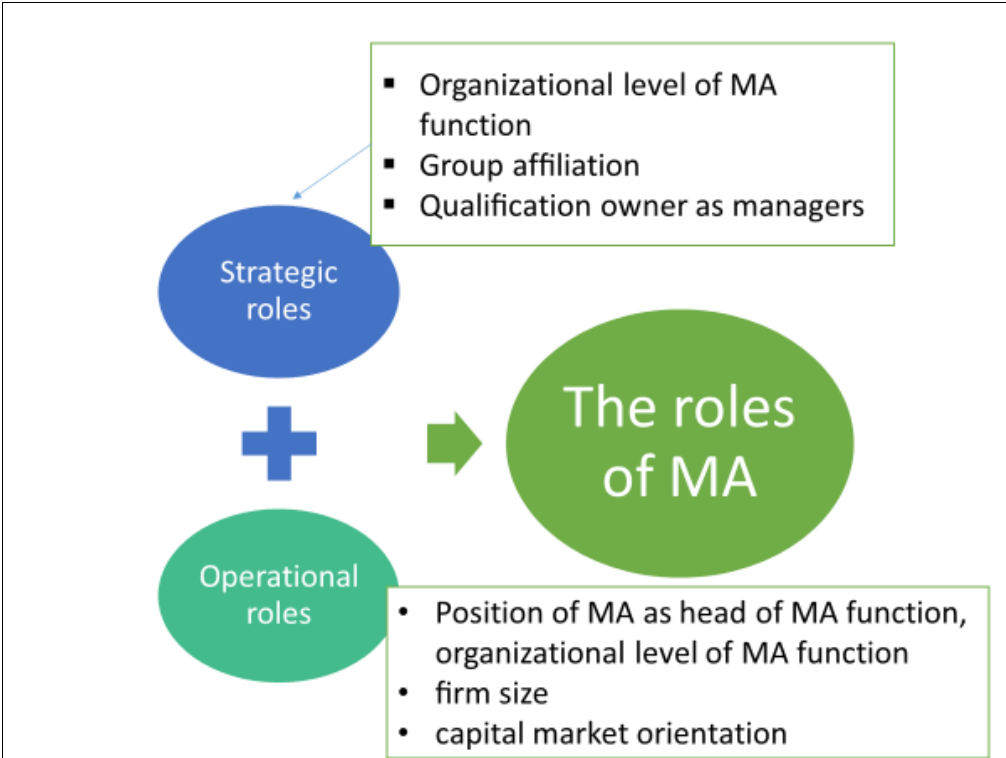
Oral communication skill



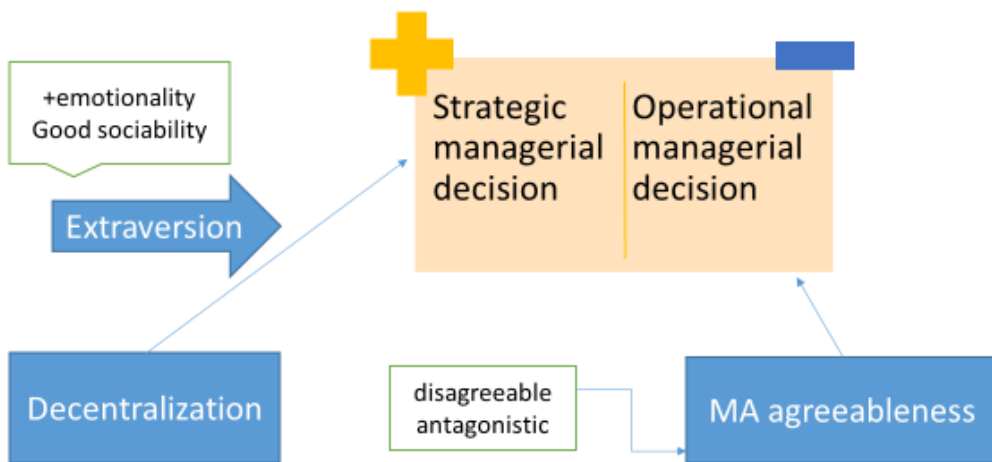
The ability to work in mixed teams

Robert Reig (2018) Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany, *Journal of Management Control*





Rouwelaar H, Jan Bots and Ivo De Loo (2018) The influence of management accountants on managerial decisions, *Journal of Applied Accounting Research*



Puyou, François-Régis (2018) Systems of secrecy: Confidences and gossip in management accountants' handling of dual role expectations and MCS limitations, *Management Accounting Research*

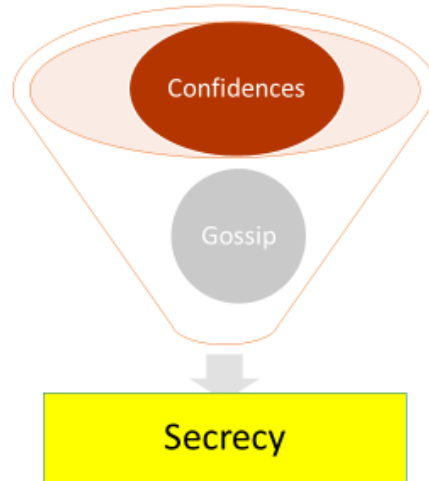
In the management accounting literature, transparency is deemed necessary because it is an important check on local collusion

However, more transparency is not always beneficial

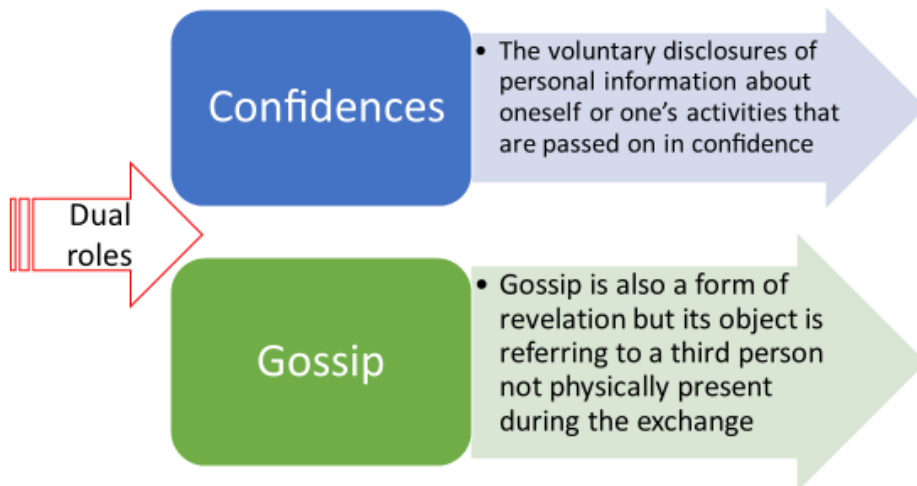
Because it may damage control

Provide strong incentives for manipulating reporting information

Puyou, François-Régis (2018) Systems of secrecy: Confidences and gossip in management accountants' handling of dual role expectations and MCS limitations, [Management Accounting Research](#)



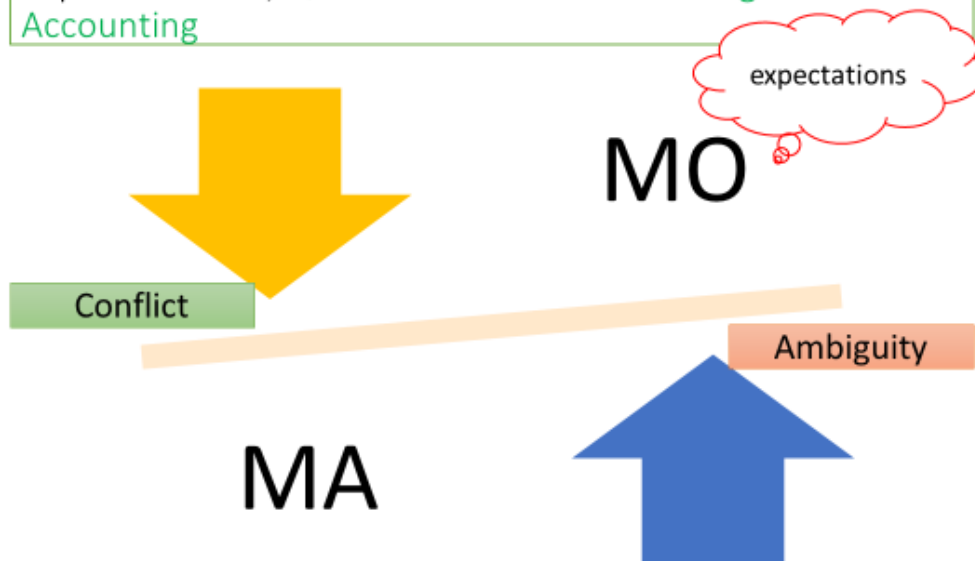
Puyou, François-Régis (2018) Systems of secrecy: Confidences and gossip in management accountants' handling of dual role expectations and MCS limitations, [Management Accounting Research](#)



MA conflict roles



Seán Byrne, Bernard Pierce (2018) Exploring management accountants' role conflicts and ambiguities and how they cope with them, [Qualitative Research in Management & Accounting](#)



Seán Byrne, Bernard Pierce (2018) Exploring management accountants' role conflicts and ambiguities and how they cope with them, [Qualitative Research in Management & Accounting](#)

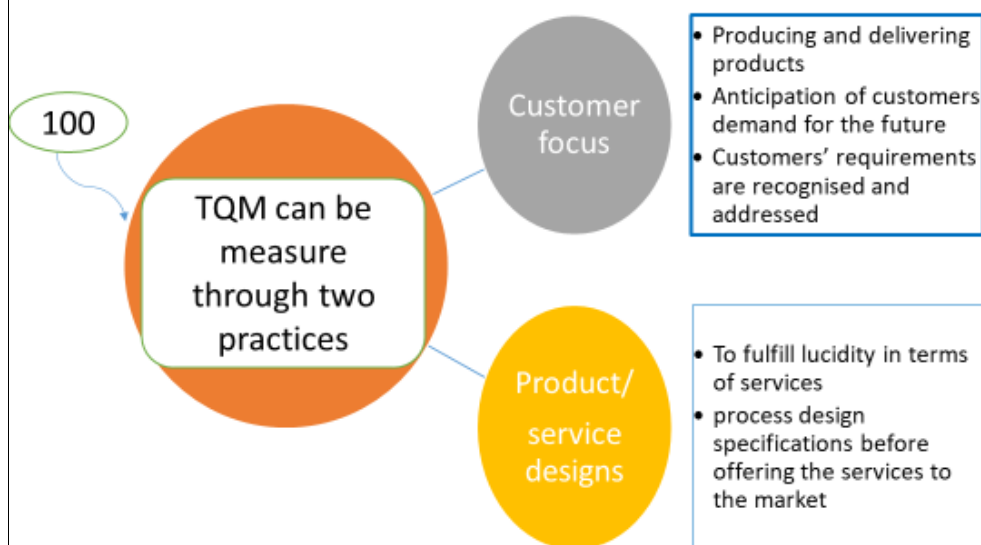
Role conflict

- Role conflict includes, for example, Accountants may be challenged by conflicts between head office financial and market dictates and local operational business support imperatives, which may lead to manipulated reporting

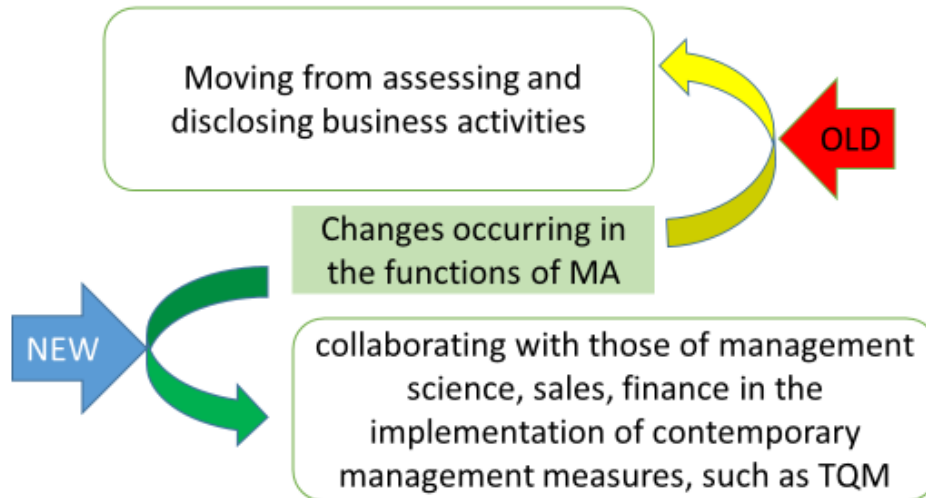
Role ambiguity

- “you do wonder whether they need me to be more hands on out there “
- “half the time I know it doesn't make much sense but, it is agreed,”

Ghassan. G et al., (2019) Total Quality Management and the Role of Management Accountants on Organisational Performance: The Service Sector in Malaysia, [Asian Journal of Business and Accounting](#)



Ghassan. G et al., (2019) Total Quality Management and the Role of Management Accountants on Organisational Performance: The Service Sector in Malaysia, *Asian Journal of Business and Accounting*



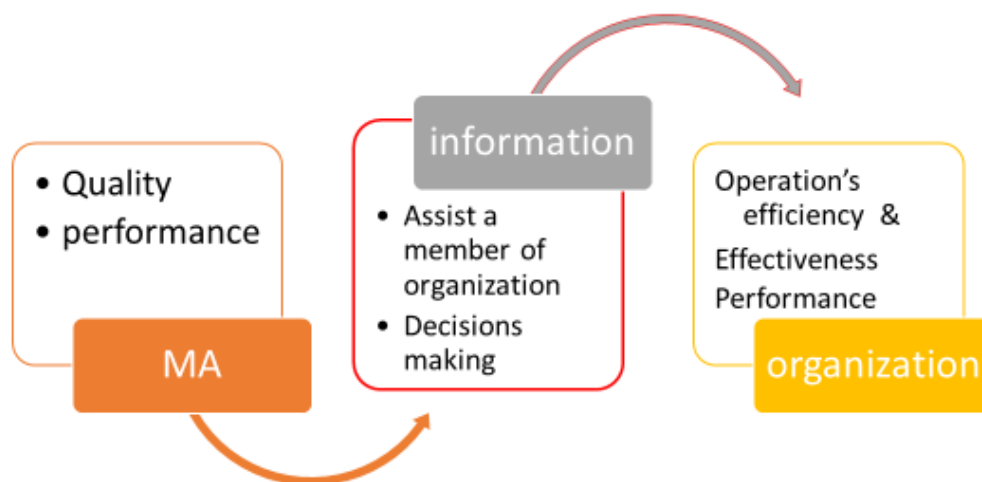
Role of Management Accountants in TQM

	Potential reasons for failure	Prevention strategies
1	Lack of customer focus	Promoting the service mentality internal & external Link financial data to customer satisfaction Assist others in measuring satisfaction
2	Lack of management commitment	Lead by example (attitude and actions) Serve as a quality mentor for the executive team
3	Dysfunctional structures processes & relationships	Eliminate departmental barriers Eliminate items which do not add values Eliminate unnecessary bureaucracy
4	Lack of cost and benefit	Assist with cost analysis Teach others how to use analysis Estimates effect of quality initiatives on profitability

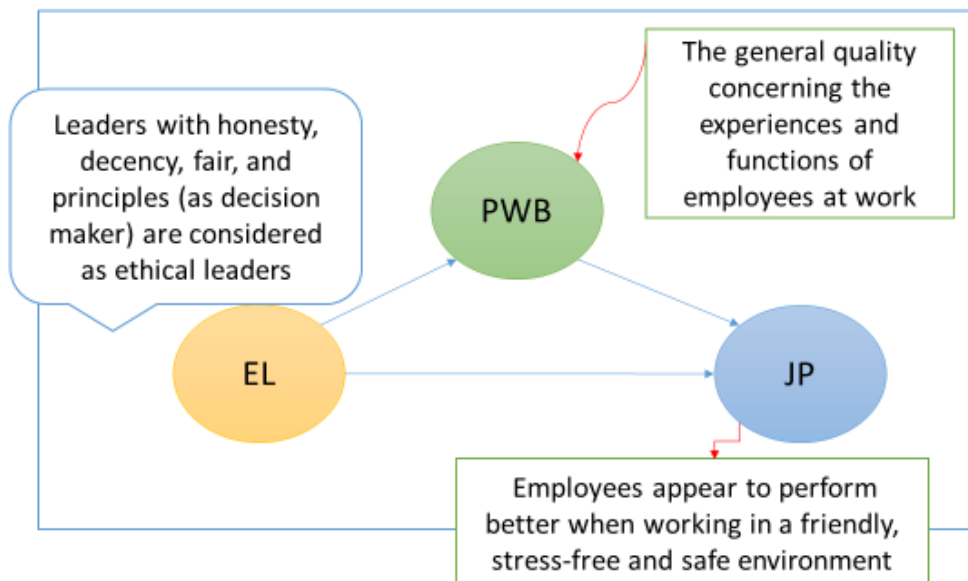
M A Ahmad & S, O. Al-Shbiel (2019). The effect of ethical leadership on management accountants' performance: The mediating role of psychological well-being. *Problems and Perspectives in Management*



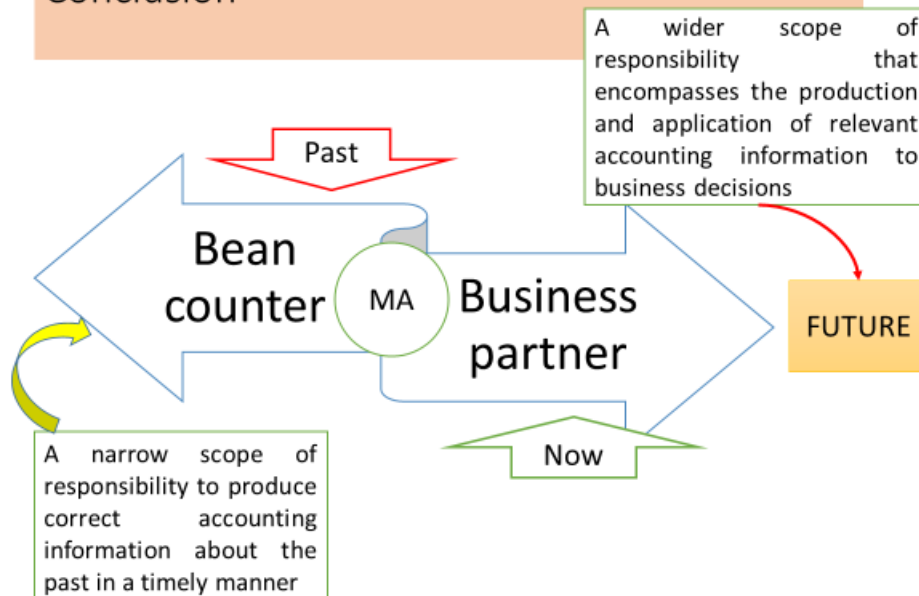
M A Ahmad & S, O. Al-Shbiel (2019). The effect of ethical leadership on management accountants' performance: The mediating role of psychological well-being. *Problems and Perspectives in Management*



M A Ahmad & S, O. Al-Shbiel (2019). The effect of ethical leadership on management accountants' performance: The mediating role of psychological well-being. *Problems and Perspectives in Management*



Conclusion



Daftar Pustaka

- Baldric, S., Suropto, B., Lo, E.W., & Biyanto, F. (2013) *Akuntansi Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Hansen, D.R., & Mowen, M.M. (2011). *Akuntansi Manajerial (Manajerial Accounting)*, Buku 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen, D.R., & Mowen, M.M. (2011). *Akuntansi Manajerial (Manajerial Accounting)*, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Penerbit Salemba Empat.
- Riyadi, S. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Zifatama Jawara.