



MODUL - 2

AKUNTANSI MANAJEMEN



DECISION MAKING



Changes of Management Paradigm

Activity Based Costing

Break Even, Economic Order Quantity.

Dr. Solihin, Ak.,M.Si.,CA



Kampus Merdeka

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SWADAYA
JALAN JATI WISATA RAYA NO. 38 CIPINANG Melayu JAKARTA TIMUR





DAFTAR ISI

	Halaman
BAB 6 AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN	
6.1. Akuntansi Pertanggung Jawaban Tradisional.....	4
6.2. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	4
6.3. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Berdasarkan Struktur Organisasi.....	4
Pendekatan Fungsional.....	6
Pendekatan Produk.....	8
Pendekatan Geografis.....	10
BAB 7 BIAYA KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS	
7.1. Pengertian Kualitas.....	13
7.2. Pendekatan Strategis Kualitas.....	13
7.3. Biaya Kualitas.....	15
7.4. Firshbone Diagram (Metode Ishikawa).....	16
7.5. Produktivitas.....	18
BAB 8 BALANCE SCORECARD	
8.1. Pengertian Balance Scorecard.....	21
8.2. Kerangka kerja dalam <i>Balance ScoreCard</i>	21
8.3. Empat Perspektif dalam Balance Scorecard.....	24
8.4. Balance Scorecard Sebagai Manajemen Strategi.....	28
8.5. Perencanaan Yang Terintegrasi.....	31
BAB 9 PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK DAN HARGA TRANSFER	
9.1. Strategi Penetapan Harga Jual Produk.....	33
9.1.1 Metode Maksimalisasi Laba.....	34
9.1.2 Metode Tingkat Pengembalian atas modal.....	36
9.1.3 Metode Biaya Konversi.....	37
9.1.4 Metode Margin Kontribusi.....	39
9.1.5 Metode Biaya Standar.....	39
9.2. Penetapan Harga Transfer.....	40
9.2.1 Berdasarkan Harga Pasar.....	41
9.2.2 Berdasarkan Biaya.....	42
9.2.3 Berdasarkan Biaya Plus.....	43
9.2.4 Berdasarkan Negosiasi.....	45
9.2.5 Berdasarkan Arbitrer.....	45
BAB 10 MEMPREDIKSI POTENSI KEBANGKRUTAN	
10.1. Kelangsungan Usaha dan Ancaman Kebangkrutan.....	47
10.2. Penyebab Kegagalan.....	47
10.3. Manfaat Informasi Kebangkrutan.....	48
10.4. Alat Pendeteksi Kebangkrutan.....	51
10.5. Analisis Altman Z-Score.....	51
10.6. Analisis Springate Score.....	60
10.7. Analisis ZmiJewski Score.....	63

BAB 6 AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABN

Tujuan Pembelajaran (*Learning Objectives*)

After studying this chapter, you should be able to:

1. Memahami akuntansi pertanggungjawaban tradisional
2. Pengertian akuntansi pertanggungjawaban
3. Memahami struktur organisasi
4. Kaitan struktur organisasi dengan akuntansi pertanggungjawaban
5. Pendekatan fungsional
6. Pendekatan produk
7. Pendekatan geografis





6.1. Akunansi Pertanggungjawaban Tradisional

Dahulu banyak perusahaan menggunakan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat utama satu satunya cara untuk mengevaluasi kinerja manajer. Namun, sekarang muncul kebutuhan perusahaan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Selain itu juga terjadi pergeseran filosofi manajemen dari kinerja individu menjadi kinerja tim. Hal tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai manfaat akuntansi pertanggung-jawaban sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja manajer.

6.2. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi Pertanggungjawaban (*responsibility accounting*)

Adalah: Sistem akuntansi yang dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan/atau biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tersebut.

Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Adalah : menyediakan informasi yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi efisiensi penggunaan sumber daya organisasi. Jika hasil evaluasi menunjukkan sumber daya organisasi digunakan secara tidak efisien, maka penyebabnya harus diinvestigasi, jika dianggap perlu dilakukan Tindakan koreksi untuk mencegah terjadinya hal yang sama di masa yang akan datang.

6.3. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Berdasarkan Struktur Organisasi

Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dirancang berdasarkan Struktur Organisasi Perusahaan. Penyusunan Struktur Organisasi tergantung pada pendekatan yang digunakan perusahaan dalam mengelompokkan aktivitas.

Aktivitas Organisasi dapat dikelompokkan berdasarkan Fungsi, Produk, dan Geografis.

Pengelompokkan berdasarkan Fungsi:

Fungsi Produksi, Fungsi Pemasaran, Fungsi Personalia dan Fungsi Keuangan Berdasarkan pendekatan ini, pengendalian dipusatkan pada tingkat Direktur, Contoh: Pendekatan Fungsional yaitu karyawan produksi melapor dari tingkat operasi paling bawah hingga direktur produksi.

Pengelompokkan berdasarkan Produk:

Dalam pendekatan ini, tanggung jawab fungsional digabungkan menurut produk atau kelompok produk dan tanggung jawab ditentukan atas dasar produk. Manfaat utama pendekatan produk adalah: Koordinasi yang lebih efektif terhadap semua aktivitas yang terkait dengan produk atau kelompok produk.

**Pengelompokkan berdasarkan Geografis:**

Dalam pendekatan ini, mengelompokkan aktivitas dan menentukan tanggung jawab berdasarkan wilayah geografis. Tanggung jawab manajer mencakup semua fungsi dan produk dalam wilayah geografis tertentu. Manfaat utama dalam pendekatan ini terletak pada koordinasi yang lebih baik dari semua aktivitas dalam wilayah geografis tertentu.

Padangan Tradisional beranggapan bahwa: perusahaan yang ingin memiliki system akuntansi pertanggungjawaban yang efektif, maka pengorganisasian harus dilakukan dengan cara yang dapat mendukung pengendalian operasional.

Berikut karakteristik penting organisasi yang mendukung pengendalian operasional.

1. Tidak terjadi tumpang tindih dalam pembebanan tanggung jawab
2. Setiap manajer memahami tanggung jawabnya dengan jelas
3. Individu yang diberi tanggung jawab harus memiliki kewenangan yang memadai

Bagan organisasi : untuk setiap pendekatan menunjukkan pengaturan aktivitas dan laporan biaya digunakan untuk memberi contoh informasi yang dimasukkan ke dalam laporan pada setiap tingkat pertanggungjawaban. Secara umum semakin tinggi tingkat pertanggungjawaban akan semakin ringkas laporannya. Tingkat pertanggungjawaban harus ditentukan dengan baik dan konsisten untuk semua tingkat

Tingkat 1 adalah Direktur Utama

Bertanggung jawab terhadap semua operasi.

Tingkat 2 adalah Direktur yang masing-masing membawahi sebuah Divisi

Bertanggung jawab kepada Direktur Utama

Tingkat 3 adalah Manajer Pabrik yang masing-masing membawahi sebuah pabrik dalam Divisi tertentu

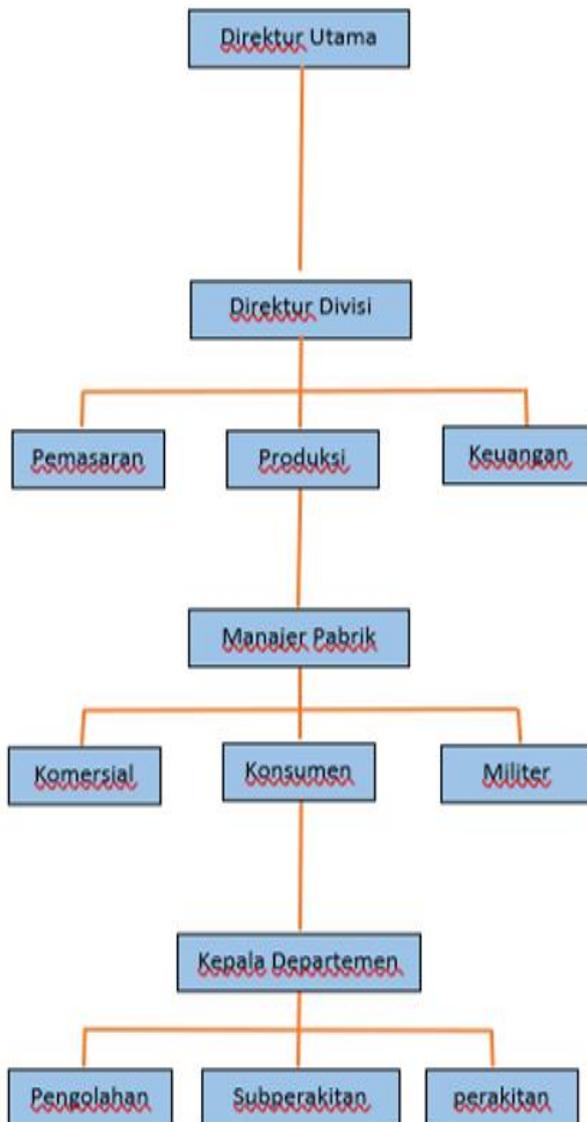
Bertanggung jawab kepada Direktur di atasnya

Tingkat 4 adalah Kepala Departemen yang masing-masing membawahi satu departemen dalam sebuah pabrik

Bertanggung jawab kepada Manajer pabrik



Praga 6.1. Pendekatan Fungsional
Pendekatan Fungsional Berdasarkan Struktur Organisasi



Tingkat 1: Direktur Utama

Laporan Biaya Direktur Utama	
Kantor Direktur Utama	Rp. 200.000.000
Divisi Pemasaran	Rp. 1.150.000.000
Divisi Produksi	Rp. 1.410.000.000
Divisi Keuangan	Rp. 595.000.000
Total	Rp. 3.355.000.000

Tingkat 2: Direktur

Laporan Biaya Direktur Produksi	
Kantor Departemen Produksi	Rp. 90.000.000
Produk Komersial	Rp. 170.000.000
Produk Konsumen	Rp. 520.000.000
Produk Militer	Rp. 630.000.000
Total	Rp.1.410.000.000

Tingkat 3: Manajer

Laporan Biaya Manajer Produk Konsumen	
Kantor Manajer	Rp. 65.000.000
Departemen Pengolahan	Rp. 155.000.000
Departemen Subprakitan	Rp. 160.000.000
Departemen Perakitan	Rp. 140.000.000
Total	Rp. 520.000.000

Tingkat 4: Kepala

Laporan Biaya kepala Departemen Pengolahan	
Kantor Direktur Utama	Rp. 30.000.000
Pusat Biaya 1	Rp. 50.000.000
Pusat Biaya 2	Rp. 35.000.000
Pusat Biaya 3	Rp. 40.000.000
Total	Rp.155.000.000

**Dalam Pendekatan Fungsional:**

Semua Direktur tingkat 2 melapor kepada Direktur Utama (tingkat 1). Dari contoh diatas menggambarkan 3 Divisi yaitu : Pemasaran, Produksi, dan Keuangan.

Biaya operasi yang terjadi pada semua Divisi perusahaan termuat dalam laporan yang dibuat oleh Direktur Utama.

Informasi Pertama dalam Praga 6.1. diatas

Biaya yang terjadi di kantor Direktur Utama sebesar Rp. 200.000.000, termasuk didalamnya gaji Direktur Utama dan berbagai biaya administrasi lain, setelah itu laporan menyajikan biaya yang terjadi di semua Divisi, meliputi Divisi Pemasaran sebesar Rp. 1.150.000.000, Divisi Produksi sebesar Rp. 1.410.000.000, dan Divisi Keuangan sebesar Rp. 595.000.000.

Divisi Produksi sebagai contoh Pelaporan Tingkat 2

Jumlah biaya Divisi Produksi sama seperti yang disajikan pada laporan tingkat 1. Divisi Produksi memiliki 3 pabrik yang menghasilkan tiga jenis produk yang berbeda yaitu : Produk Komersial, Produk Konsumen, dan Produk Militer. Biaya yang dilaporkan tingkat 2 adalah biaya yang terjadi di kantor direktur produksi sebesar Rp. 90.000.000, Biaya pabrik produk Komersial sebesar Rp. 170.000.000, Biaya pabrik produk Konsumen sebesar Rp. 520.000.000, dan biaya pabrik Produk Militer sebesar Rp. 630.000.000. jumlah biaya yang dilaporkan adalah sebesar Rp. 1.410.000.000. Divisi Pemasaran dan Keuangan juga akan membuat laporan yang sama.

Manajer Pabrik Tingkat 3

Pabrik Produk Konsumen digunakan sebagai contoh. Pabrik produk konsumen memiliki 3 departemen yaitu: departemen pengolahan, departemen subprakitkan, dan departemen perakitan. Jumlah biaya yang di laporkan tingkat 3 sebesar Rp. 520.000.000 terdiri dari biaya yang terjadi di kantor manajer pabrik konsumen sebesar Rp. 65.000.000. Biaya departemen pengolahan sebesar Rp. 155.000.000. departemen subperakitan sebesar Rp. 160.000.000. dan departemen perakitan sebesar Rp. 140.000.000.

Kepala Departemen Tingkat 4.

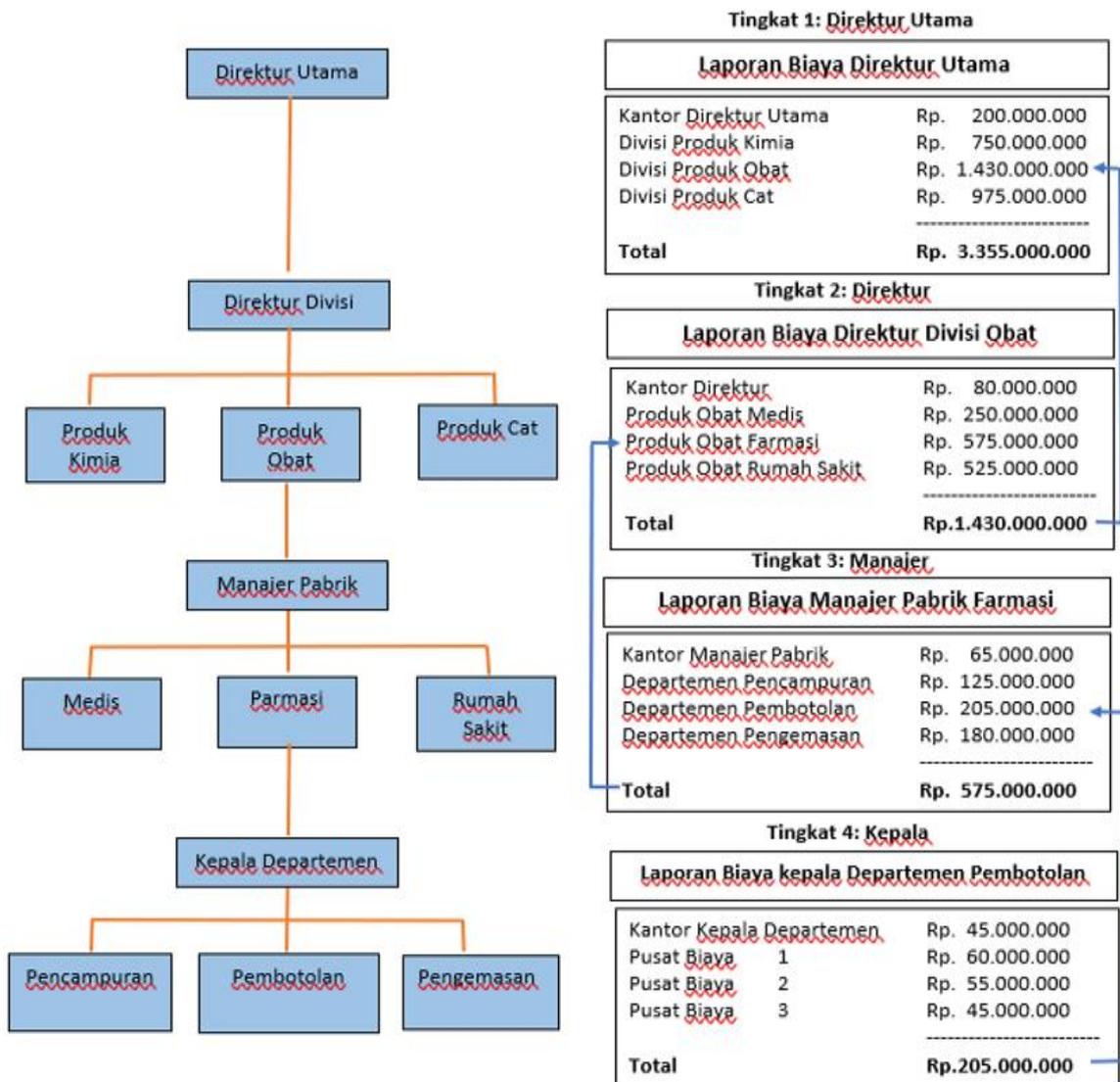
Departemen pengolahan dijadikan contoh. Departemen pengolahan memiliki biaya total sebesar Rp. 155.000.000. biaya yang dilaporkan tersebut meliputi biaya yang terjadi dikantor kepala departemen sebesar Rp. 30.000.000. pusat biaya 1 sebesar Rp. 50.000.000. pusat biaya 2 sebesar Rp. 35.000.000 dan pusat biaya 3 sebesar Rp. 40.000.000.

Disamping laporan ringkas yang dibuat pada berbagai tingkat, juga dibuat laporan biaya untuk setiap unit pusat biaya berdasarkan jenisnya, contoh berikut laporan biaya yang dibuat oleh pusat biaya 1.



Laporan Pusat Biaya 1	Jumlah
Supervisi	20.000.000
Tunjangan	5.000.000
Penyetelan mesin	3.000.000
Perbaikan produk	8.000.000
Perlengkapan	5.000.000
Baya lain-lain	9.000.000
TOTAL	50.000.000

Praga 6.2. Pendekatan Produk



**Dalam Pendekatan Produk:**

Biaya total untuk semua operasi tingkat 1 sama seperti sebelumnya, tetapi dengan dasar pengelompokan yang berbeda. Semua aktivitas perusahaan berhubungan dengan operasi produk kimia, obat dan cat.

Biaya total Divisi obat (tingkat 2) sebesar Rp. 1.430.000.000. Divisi tersebut merupakan divisi dengan biaya terbesar yang disajikan dalam laporan Direktur Utama (tingkat 1)

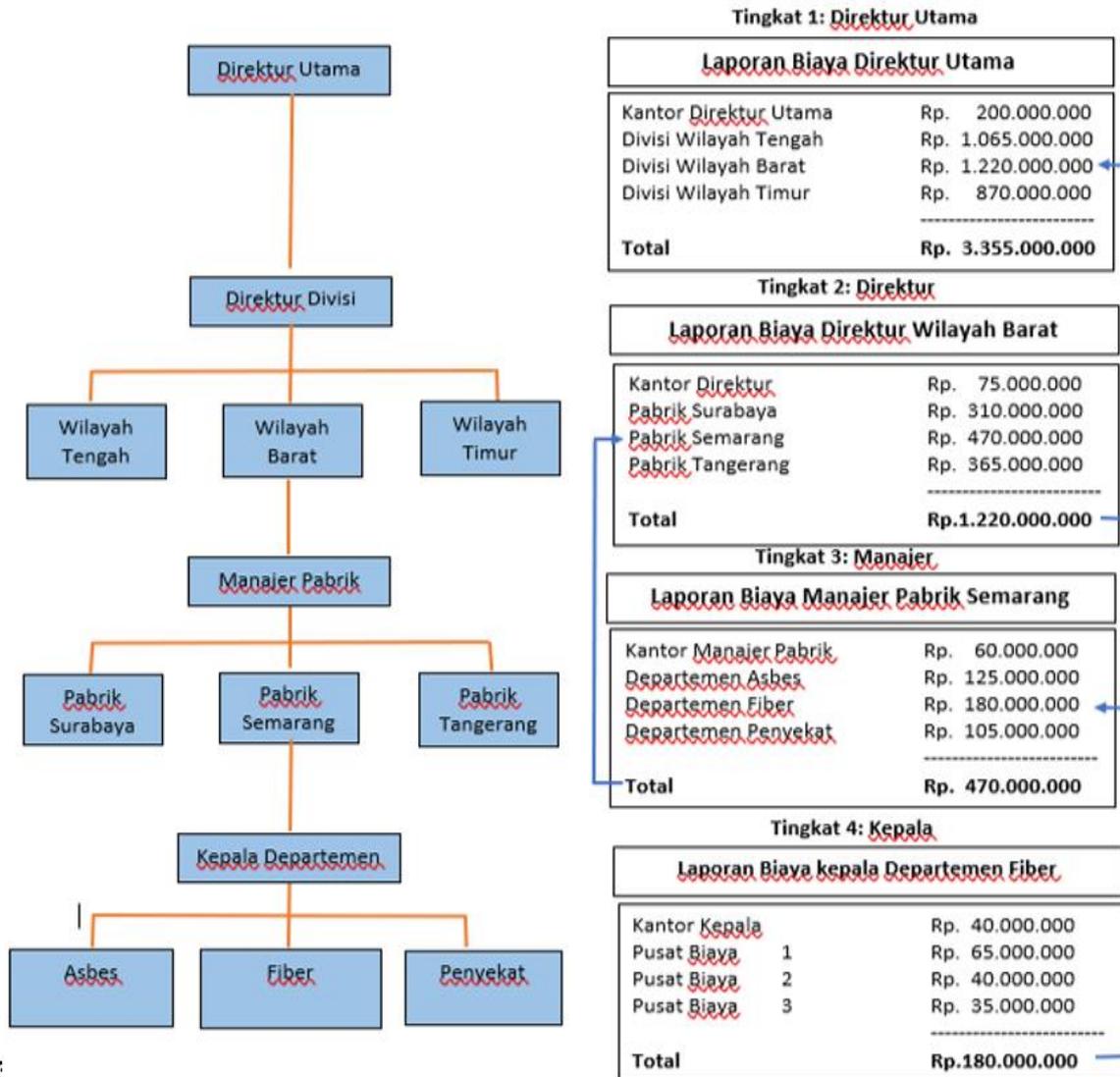
Pada laporan Direktur (tingkat 2) Divisi obat bertanggung jawab terhadap 3 pabrik yang bertugas menghasilkan berbagai produk tersebut. Yaitu pabrik obat medis, obat farmasi, dan obat rumah sakit.

Laporan tingkat 2 menyajikan biaya total untuk pabrik obat farmasi sebesar Rp. 575.000.000 Dua pabrik yang lain akan menyajikan laporan yang sama.

Laporan manajer tingkat 3. menunjukkan, terdapat tiga buah departemen dalam pabrik farmasi, yaitu departemen pencampuran, departemen pembotolan, dan departemen pengemasan. Biaya total pada laporan tingkat 3 sebesar Rp. 575.000.000 sama seperti yang disajikan dalam laporan tingkat 2. dalam laporan kepala departemen (tingkat 4) terdapat tiga buah pusat biaya pada departemen pembotolan yang mengeluarkan biaya total sebesar Rp. 205.000.000, sama seperti yang disajikan dalam laporan tingkat 3.



Praga 6.3. Pendekatan Geografis



Dalam Pendekatan Geografis:

Biaya total untuk semua operasi sama seperti biaya total pada pendekatan fungsional dan pendekatan produk. Tetapi tingkat dibawahnya memiliki klasifikasi yang berbeda. Pada pendekatan geografis, struktur perusahaan di organisasi berbadaskan wilayah geografisnya. Perusahaan yang menghasilkan produk dengan fisik besar dan biaya angkut dari satu tempat ke tempat lainnya mahal, lebih baik memiliki fasilitas produksi dan pergudangan di wilayah yang sama.

Pertimbangan tersebut bertujuan untuk meminimalkan biaya pengiriman. Oleh karena itu, perusahaan dapat membentuk divisi barat, tengah dan timur. Pengaturan semacam ini dapat membuat pelayanan terhadap pelanggan di setiap wilayah menjadi lebih



efisien. Di wilayah barat (tingkat 2) terdapat tiga pabrik yaitu Surabaya, Semarang dan Tangerang.

Pada tingkat 3. biaya total sebesar Rp. 470.000.000 untuk pabrik Semarang sama seperti yang disajikan dalam laporan tingkat 2. pabrik Semarang memproduksi tiga jenis produk yang berbeda: yaitu Asbes, fiber, dan penyekat. Biaya total departemen fiber sebesar Rp. 180.000.000 sama seperti yang disajikan dalam laporan tingkat 3.

BAB 7 BIAYA KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS

Tujuan Pembelajaran (*Learning Objectives*)

After studying this chapter, you should be able to:

1. Memahami pendekatan kualitas
2. Memahami pengukuran dan pelaporan biaya kualitas
3. Memahami pengelolaan biaya kualitas
4. Memahami identifikasi permasalahan pengendalian kualitas
5. Produktivitas dan efisiensi



7.1. Pengertian Kualitas

KUALITAS dapat diartikan perbedaan antara satu orang dan orang lain, biasanya kualitas dapat dilihat dari dua faktor utama sebagai berikut:

1. **Memuaskan** harapan konsumen yang berkaitan dengan atribut-atribut harapan konsumen
2. **Memastikan** seberapa baik produk dapat memenuhi aspek-aspek dari desain produk tersebut, kesesuaian kinerja dengan standar yang diharapkan, dan kesesuaian dengan standar pembuatnya.

HARAPAN Konsumen atas produk atau jasa berbeda-beda antara satu konsumen dengan konsumen lainnya. Berikut beberapa dimensi yang mewakili kualitas seperti berikut:

1. Kinerja (*performance*) adalah tingkat konsistensi dan seberapa baik produk dapat berfungsi. Kinerja jasa berarti tingkat keberadaan layanan pada saat diminta konsumen.
2. Estetika (*aesthetic*) adalah tingkat keindahan penampilan produk misalnya kecantikan dan gaya, dan penampilan dari fasilitas, perlengkapan, personel dan materi komunikasi untuk jasa.
3. Kemampuan service (*serviceability*) adalah ukuran yang menunjukkan mudah atau tidaknya suatu produk dirawat atau diperbaiki setelah dimiliki konsumen
4. Fitur (*features*) adalah karakteristik produk yang membedakan secara fungsional dengan produk yang mirip atau sejenis
5. Keandalan (*reliability*) adalah kemungkinan atau peluang produk atau jasa dapat bekerja sesuai dengan spesifikasinya dalam jangka waktu yang ditentukan
6. Keawetan (*durability*) adalah lama produk dapat berfungsi atau digunakan
7. Kualitas kesesuaian (*quality of conformance*) adalah tingkat kesesuaian produk dengan spesifikasi kualitas yang ditentukan pada desainnya
8. Kesesuaian dalam penggunaan (*fitness of use*) adalah kecocokan produk untuk menghadirkan fungsi seperti yang diiklankan.

7.2. Pendekatan Strategis Kualitas

Jika ada produk berkualitas, maka lawannya adalah produk tidak berkualitas atau disebut dengan **Produk Cacat (defective product)**. Produk cacat berarti produk yang tidak memenuhi spesifikasi.

Pendekatan strategis yang digunakan untuk dapat memenuhi spesifikasi dapat dipilih satu dari 2(dua) pendekatan berikut:



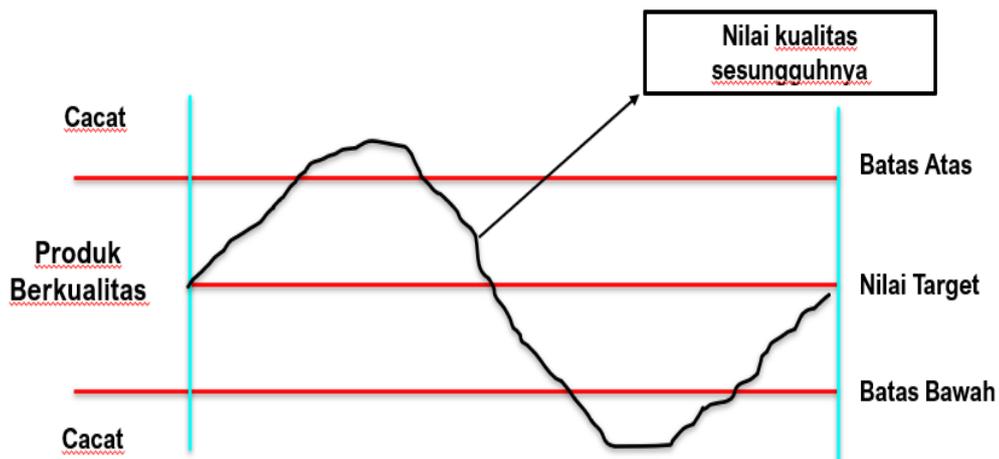


1. Pendekatan Nilai Target

Dalam pendekatan ini kesesuaian kualitas diartikan sebagai suatu rentang nilai untuk setiap spesifikasi atau karakteristik kualitas. Sebuah nilai target dengan Batasan nilai tertinggi dan terendah ditentukan sebagai rentang variasi produk. Nilai target adalah semua unit yang berada dalam rentang nilai tersebut dikategorikan sebagai produk yang tidak cacat atau berkualitas.

Sebagai contoh Pabrik PIPA BAJA membuat membuat PIPA dengan spesifikasi diameter 10,0000 cm, target kualitas untuk diameter PIPA adalah 9,9900 cm sampai dengan 10,0100 cm. jika PIPA yang dihasilkan berdiameter 9,9000cm; 9,9910 cm; 9,9955 cm; 10,0000 cm; dan 10,0154 cm. Maka akan ada 2 produk yang cacat, yaitu PIPA dengan diameter 9,9000 cm dan 10,0154 cm. sedangkan PIPA dengan diameter 9,9910 cm; dan 9,9955; dan 10,0000 cm adalah produk yang sesuai dengan kualitas yang ditentukan.

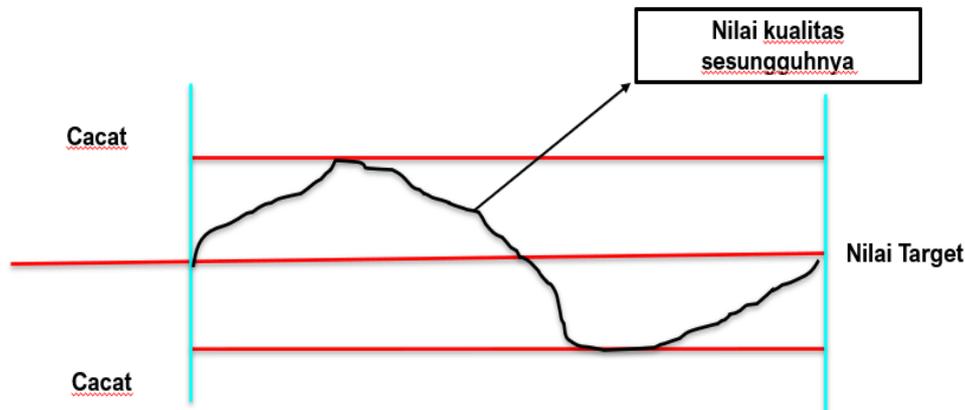
PRAGA 7.1.
Pendekatan Nilai Target



2. Pendekatan Kualitas Optimal

Dalam pendekatan ini, kesesuaian kualitas ditekankan pada dimensi kesesuaian untuk digunakan (*fitness for use*). Spesifikasi kualitas ditentukan dalam nilai tertentu yang sudah teruji tanpa ada toleransi sedikitpun terhadap penyimpangan.

PRAGA 7.2.
Pendekatan Kualitas Optimal



7.3. Biaya Kualitas (*cost of quality*)

Merupakan biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena adanya kualitas yang rendah. Biaya kualitas dibagi dalam dua kelompok yaitu : Biaya kualitas yang berkaitan dengan aktivitas pengendalian (*control activity*) dan Biaya kualitas berkaitan dengan aktivitas kegagalan (*failure activity*). Dari dua kelompok tersebut dipecah lagi menjadi empat subkelompok sebagai berikut:

1. **Biaya Pencegahan (*prevention cost*)** : adalah biaya yang terjadi karena adanya usaha untuk mencegah terjadinya kegagalan dalam menjalankan aktivitas jasa dan/atau produk yang berkualitas rendah, pada umumnya peningkatan biaya pencegahan diharapkan akan menghasilkan penurunan biaya kegagalan. Contoh biaya subkelompok ini adalah:
 - pelatihan kualitas
 - desain kualitas
 - perekayasaan keandalan
 - pengujian model
2. **Biaya Penilaian (*appraisal cost*)** : adalah biaya yang terjadi karena dilakukannya penentuan apakah produk dan/atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan permintaan atau kebutuhan konsumen. Contoh subkelompok biaya ini adalah:
 - review desain
 - inspeksi bahan
 - pengujian keandalan
 - inspeksi mesin
 - pengujian laboratorium
 - akseptasi proses
3. **Biaya Kegagalan Internal (*internal failure cost*)** adalah biaya yang terjadi pada saat produk dan/atau jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan permintaan atau



kebutuhan konsumen, ketidaksesuaian ini terdeteksi pada saat produk masih berada di pihak perusahaan atau sebelum dikirimkan ke pihak luar perusahaan.

Contoh biaya ini adalah:

- bahan sisa
- perbaikan
- pengerjaan ulang
- kemacetan produksi

4. Biaya Kegagalan Eksternal (*external failure cost*) adalah biaya yang terjadi pada saat produk dan/atau jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan permintaan atau kebutuhan konsumen, dan diketahui setelah produk atau jasa berada di luar perusahaan atau sudah di tangan konsumen, contoh biaya ini adalah:

- bahan garansi
- penggantian produk
- complain pelanggan
- penarikan produk
- kewajiban-kewajiban yang terkait dengan produk

7.4. Fishbone Diagram (Metode Ishikawa)

Yang efektif termasuk didalamnya adalah identifikasi permasalahan pengendalian kualitas. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan tersebut adalah metode diagram sebab akibat atau *fishbone diagram* (bentuknya mirip tulang ikan). Metode diagram ini dikemukakan oleh Ishikawa. Penyebab penyimpangan kualitas biasanya dikelompokkan sebagai berikut:

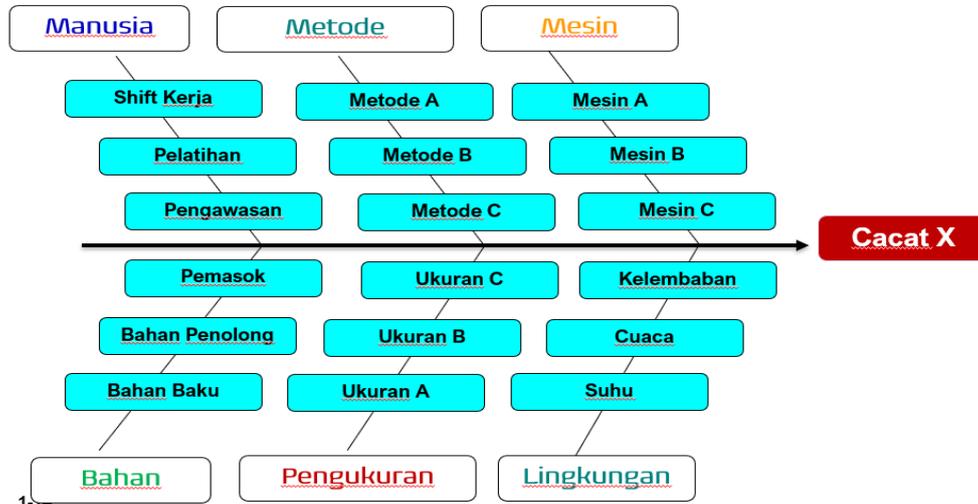
1. Manusia adalah semua orang yang terlibat dalam proses
2. Metode adalah cara bagaimana proses dilakukan dan setiap permintaan spesifik untuk dapat melakukannya, seperti kebijakan, aturan, dan hukum
3. Mesin adalah semua peralatan, computer atau perlengkapan lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan
4. Bahan adalah bahan baku ataupun bahan penolong untuk menghasilkan produk akhir
5. Pengukuran adalah data yang diperoleh dari proses yang digunakan untuk mengukur kualitas
6. Lingkungan merupakan suatu kondisi, seperti waktu di lokasi, suhu, cuaca, budaya dan lainnya.

Dalam mencari penyebab terjadinya cacat dengan metode Ishikawa dilakukan dengan mengidentifikasi semua masalah yang ada pada setiap komponen penyebab satu per satu. Identifikasi dilakukan dengan mengajukan pertanyaan pada setiap item permasalahan, hasilnya kemudian digambarkan dalam satu kerangka diagram.



PENGIDENTIFIKASIAN PERMASALAHAN PENGENDALIAN KUALITAS

PRAGA 7.4 : Diagram Ishikawa identifikasi penyebab cacat X



MANUSIA



- Apakah tersedia Panduan kerja?
- Adakah yang mengganggu konsentrasi di tempat kerja?
- Berapa lama pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas ini?
- Apakah pekerjaan sudah dilakukan secara efisien?
- Apakah diperlukan terlalu banyak judgement untuk melakukan pekerjaan ini?

METODE



- Sudahkan kotak penyimpanan diberi label yang sesuai?
- Apakah pekerja diberi pelatihan yang memadai untuk melakukan metode ini?
- Sudahkan dilakukan pengujian kapabilitas pada prosedur ini?
- Apakah tersedia instruksi pelaksanaan yang jelas?
- Adakah pengawasan dan pengendalian yang memadai?

MESIN



- Apakah peralatan yang digunakan sudah sesuai?
- Apakah mesin sesuai dengan kebutuhan produksi?
- Sudahkan mesin diperlihara dengan baik?
- Apakah mesin dijaga dengan memadai?
- Apakah mesin diaplikasikan untuk pekerjaan yang tepat?

BAHAN



- Apakah semua bahan yang dibutuhkan tersedia?
- Apakah semua bahan sudah diuji secara layak?
- Apakah ada material yang tercemar?
- Apakah bahan disimpan di tempat yang layak?
- Apakah pemasok sudah dievaluasi?

PENGUKURAN



- Sudahkan alat ukur ditera?
- Adakah variasi pengukuran dari operator ke operator?
- Sudahkan alat ukur yang digunakan sesuai standar?
- Apakah lingkungan mempengaruhi hasil pengukuran?
- Apakah alat ukur disimpan dengan layak?

LINGKUNGAN



- Apakah hasil proses dipengaruhi oleh perubahan suhu lingkungan?
- Apakah proses dilakukan pada lingkungan yang terkendali?

Efisiensi Proses adalah kemampuan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Efisiensi proses sangat ditentukan oleh apakah karyawan telah bekerja ke arah tujuan yang sama. *Output* merupakan jumlah barang atau jasa yang dihasilkan dan disampaikan pada konsumen dalam satu periode waktu pengukuran yang diukur dalam ukuran keuangan atau ukuran fisik.

Organisasi manufaktur mengelola dua type proses, yaitu proses produksi dan proses bisnis, proses produksi secara langsung menghasilkan produk atau jasa. Contoh proses produksi perusahaan roti membuat roti, perusahaan hard disk membuat hard disk. Ukuran yang biasa digunakan untuk efisiensi proses produksi dan bisnis adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas
2. Waktu siklus
3. Ratio waktu output

7.5. PRODUKTIVITAS (*productivity*)

Menekankan pada bagaimana menghasilkan output secara efisien, dan secara khusus ditujukan pada hubungan antara input dan output. Beberapa kombinasi tingkat input dapat digunakan untuk menghasilkan suatu tingkat output yang ditentukan.

Efisiensi produktivitas total terjadi saat dua kondisi dipenuhi:

1. Untuk semua perpaduan input yang akan menghasilkan output pada tingkat yang telah ditentukan, tidak ada satu komponen input-pun yang digunakan melebihi yang ditentukan untuk menghasilkan output tertentu
2. Pada berbagai perpaduan untuk memenuhi kondisi pertama yang dipilih, adalah perpaduan dengan tingkat biaya terendah. Kondisi pertama disebut **efisiensi teknis** karena dipicu oleh hubungan teknis. Sedangkan kondisi ke dua disebut



efisiensi pertukaran kondisi kedua dipicu oleh hubungan harga input secara relative, pada kondisi kedua, harga input ditentukan oleh proporsi relative dari setiap komponen input yang digunakan untuk menghasilkan output.

PENGUKURAN PRODUKTIVITAS



BAB 8 BALANCE SCORECARD

Tujuan Pembelajaran (*Learning Objectives*)

After studying this chapter, you should be able to:

1. Memahami konsep dan definisi balance scorecard
2. Mengapa balance scorecard dibutuhkan
3. Empat perspektif balance scorecard
4. Balance scorecard sebagai manajemen strategi





8.1. Pengertian Balance Scorecard

BALANCED SCORECARD merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup 4(empat) perspektif perusahaan, yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, dan Perspektif Pembelajaran serta Pertumbuhan.

Dalam perkembangannya *balanced scorecard* (BSC) menjadi alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

8.2. Kerangka kerja dalam *Balance ScoreCard*

Berupaya menyeimbangkan empat aspek sekaligus mewakili *tangible* dan *intangible asset*. Konsep keseimbangan dalam *Balance Scorecard* dengan tiga area berikut:

1. **Keseimbangan** antara indikator keberhasilan keuangan dan non keuangan. BSC dibuat untuk mengatasi kekurangan dalam ukuran kinerja keuangan dengan menyeimbangkannya dengan pemicu kinerja lain yang mengacu ke masa depan
2. **Keseimbangan** antara konstituen internal dan eksternal organisasi. Pihak pemegang saham dan pelanggan mempresentasikan konstituen eksternal dalam BSC. Sementara karyawan dan proses internal mempresentasikan konstituen internal. BSC berusaha menyeimbangkan kebutuhan dua kelompok yang sering kontradiktif satu sama lain untuk bisa secara efektif mengimplementasikan strategi.
3. **Keseimbangan** antara indikator kinerja *lag* dan *lead*. **Indikator lag** adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu telah terjadi, secara umum indikator *lag* mempresentasikan kinerja masa lalu. Jika perusahaan bereaksi pada pengukuran ini akan menjadi terlambat. Misalnya: kepuasan pelanggan atau *revenue*. Sebaliknya indikator *lead* menceritakan sesuatu mengenai masa depan. **Indikator lead** adalah pemicu kinerja yang membawa pada pencapaian masa depan. Biasanya berbentuk ukuran atas proses dan aktivitas. Misalnya pengiriman tepat waktu, bisa mempresentasikan indikator *lead* untuk ukuran *lag* kepuasan pelanggan, jika perusahaan memperbaiki indeks kepuasan pelanggannya, maka perusahaan akan berada dalam jalur yang benar untuk mendapatkan penjualan tahunan yang lebih baik.

Sebuah Proses manajemen strategi dengan menggunakan BSC sebagai landasan pemikiran dibagi menjadi:

- **Aktivitas yang berpusat pada proses**
- **Aktivitas yang berpusat pada manusia**

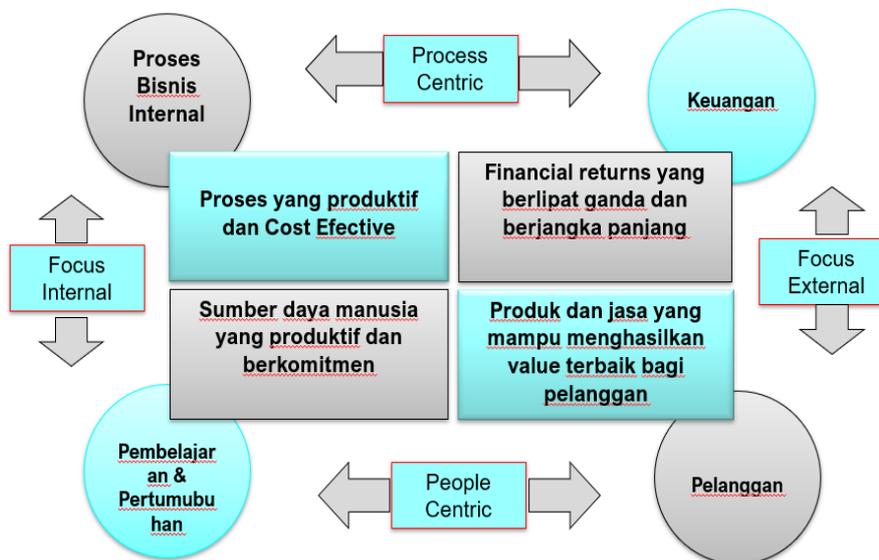
Sedangkan seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam penyusunan manajemen strategi berbasis BSC difokuskan pada:

- **Fokus internal**
- **Fokus eksternal**

Seluruh aktivitas yang dilakukan atas aspek proses bisnis internal serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan merupakan aktivitas yang terfokus pada internal organisasi perusahaan, semuanya berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja internal organisasi.

Sedangkan aktivitas atas aspek pelanggan dan aspek keuangan adalah aktivitas yang difokuskan pada pihak di luar organisasi perusahaan, aspek pelanggan focus memberikan value yang terus menerus yang dapat memberikan pendapatan bagi perusahaan. Sedangkan aspek keuangan focus pada tingkat pengembalian investasi.

Balanced ScoreCard



BALANCE SCORECARD Telah banyak membantu perusahaan berhasil mencapai tujuannya, **BSC** mengukur hal-hal yang bersifat *tangible* dan *intangibile*

DIBANDINGKAN dengan konsep manajemen strategi umum yang telah digunakan oleh banyak perusahaan sebelumnya, **BSC** memiliki beberapa keunggulan penting antara lain:

1. **Penggunaan 4 Perspektif** : Menambahkan 3 perspektif tambahan pada perspektif keuangan yang telah ada, yang membuat BSC menjadi lebih komprehensif sebagai sebuah strategi manajemen dan indicator pengukuran kinerja.
2. **Penggunaan Indikator *lag* dan *lead*** : indikator *lag* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu telah terjadi, sedangkan indicator *lead* sebaliknya menceritakan sesuatu mengenai masa depan
3. **Hubungan Sebab-Akibat** : jika kita memiliki sejumlah indikator yang terkait dengan cara kinerja sekarang di mana satu indikator menjadi indikasi kinerja yang baik di masa depan dari indikator yang lain, maka kita telah membangun peta hubungan sebab akibat.

8.3 Empat Perspektif dalam Balance Scorecard



1. Perspektif Keuangan

Ukuran Kinerja Keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur biasanya:

- **Return on investmen (ROI)**
- **Return on equity (ROE)**
- **Return on capital employed (ROCE)**

Pada saat Perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industry yang dimiliki. Ada tiga tahap perkembangan industry yaitu:

- **GROWTH**

Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, serta wilayah. Untuk memanfaatkan potensi ini:

1. Perusahaan melibatkan sumber daya yang cukup
2. Membangun dan memperluas fasilitas produksi
3. Membangun kemampuan operasi
4. Investasi dalam system, infrastuktur, jaringan distribusi

- **SUSTAIN**

Tujuan keuangan pada tahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, yang dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan profit margin, ukuran ini menganggap investasi modal dalam unit bisnis sudah tetap, dan para manajer berusaha memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

- **HARVEST**

Tujuan keuangan di tahap pertumbuhan akan menekankan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru, dan menghasilkan produk serta jasa baru. Mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, system, kapabilitas pekerja, penetapan saluran pemasaran, penjualan, serta distribusi yang baru.

2. Perspektif Keuangan

Perspektif Pelanggan dalam BSC mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan competitor, segmen yang telah dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan.





Dalam Perspektif Pelanggan biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik, antara lain:

- a. **Kepuasan pelanggan** yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan
- b. **Retensi pelanggan** yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya, seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama
- c. **Akuisisi pelanggan baru** yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.
- d. **Pangsa pasar** yang meningkat di segmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.

Untuk mencapai beberapa ukuran dalam perspektif pelanggan, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena merupakan unsur yang mempengaruhi, yaitu:

1. **Atribut produk dan jasa serta fasilitasnya** berbagai hal yang melekat dalam produk yang dijual akan sangat berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan kepada perusahaan.
2. **Hubungan dengan pelanggan** kemampuan perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan setelah mereka membeli produk dari perusahaan akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan kepada perusahaan.
3. **Citra dan reputasi perusahaan** kesan yang dimiliki pelanggan terhadap perusahaan akan menentukan kesediaan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Dalam dimensi ini, termuat factor-factor yang membuat pelanggan merasa tertarik pada perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan ukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan, baik oleh manajer maupun karyawan untuk menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan bagi pemegang saham.

Dalam hal ini perusahaan focus pada 3 proses bisnis utama yaitu:

1. Proses inovasi
2. Proses operasi
3. Dan proses pascapenjualan



a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu proses yang kritis, di mana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar, proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu (1) pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b. Proses Operasi

Proses operasi, yaitu langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generic, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar system pengukuran kinerja perusahaan. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis lebih dititikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang atau jasa yang disampaikan kepada pelanggan. Dalam proses ini, pengukuran kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu: ***time measurement, quality process measurement, process cost measurement***.

c. Pelayanan Purna Jual

Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk atau jasa. Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang sangat penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Hal yang termasuk dalam aktivitas purna jual di antaranya adalah garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat



atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

Dalam perspekti proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, serta memenuhi harapan keuntungan keuangan yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam BSC adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka Panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah: Manusia, System, dan prosedur perusahaan. Perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan system informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur. Tiga dimensi penting dalam perspektif ini adalah: 1) kompetensi karyawan, 2) infrastruktur teknologi informasi, 3) budaya organisasi

PERSPEKTIF PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN

Kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan





1. Kompetensi Karyawan

Pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan atas tiga hal pokok yaitu:

- a. Pengukuran terhadap kepuasan karyawan
- b. Pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan
- c. Pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, seperti melalui gaji yang diperoleh setiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh karyawan dan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

2. Infrastruktur Teknologi Informasi

Peningkatan kualitas dan produktivitas karyawan dipengaruhi oleh dukungan dari system informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Pengukuran terhadap akses informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dll.

3. Budaya Organisasi: Motivasi, Wewenang dan pembatasan wewenang

Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

- a. Berapa jumlah saran yang disampaikan oleh karyawan, dalam hal saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan, dan peningkatan income yang berhasil diterapkan dalam periode tertentu.
- b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
- c. Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa
- d. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi

8.4 Balance Scorecard Sebagai Manajemen Strategi

Di era informasi seperti saat ini, setiap perusahaan menghadapi lingkungan yang sangat berbeda dibanding era sebelumnya. Perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif baik tingkat lokal maupun di tingkat internasional, baik di dalam lingkup industri perusahaan itu sendiri maupun dari industry yang berbeda. Dalam situasi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, setiap perusahaan harus memiliki sistem manajemen strategi yang tidak hanya sekedar mampu merespon perubahan yang terjadi, tetapi juga system manajemen yang mampu menciptakan masa depan perusahaan melalui perusahaan yang dilaksanakan sejak saat ini. Perusahaan memerlukan system manajemen yang mampu memotivasi personel dalam menempuh langkah strategis untuk melipatgandakan kinerja perusahaan. Manajemen strategi merupakan system akuntansi manajemen yang akan membuahkan langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan.



Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajemen untuk merumuskan serta meng-implementasikan strategi dalam penyediaan *Customer value* yang terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Dan juga merupakan suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi. Sedangkan strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi.

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam meng-implementasikan strategi bisnisnya. Balance Scorecard menekankan ukuran kinerja terpadu dan merupakan bagian dari sistem informasi kepada karyawan pada setiap jenjang organisasi. Karyawan garis depan (*first line employee*) harus memahami konsekuensi keuangan dari keputusan dan Tindakan mereka, sementara para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan keuangan jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *balance scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. Balance scorecard harus menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, dan menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu, dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. BSC juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif. BSC lebih dari sekedar pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran BSC demi menghasilkan berbagai proses manajemen penting, antara lain:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi serta strategi
Proses BSC dimulai dengan tim manajemen puncak yang Bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menerapkan berbagai tujuan keuangan, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas, atau menghasilkan arus kas. Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan akan dimasuki. Kemudian perusahaan mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal. Identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan BSC. Yang terakhir yaitu tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, memberi alasan logis terhadap kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja menyangkut teknologi dan sistem informasi, serta dalam



meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem, dan prosedur menghasilkan inovasi serta perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal untuk kepentingan pelanggan dan pada akhirnya untuk kepentingan para pemegang saham.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan ukuran strategis
Tujuan dan ukuran strategis BSC dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, video, bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai, agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi Scorecard unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. Scorecard juga memberi dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis demi mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi. Scorecard mendorong dialog antara unit bisnis dan eksekutif serta anggota dewan direksi, dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran keuangan jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Di akhir proses komunikasi dan berkaitan setiap orang dalam organisasi sudah harus memahami tujuan jangka panjang unit bisnis dan juga strategi untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
BSC akan memberi dampak besar ketika dimanfaatkan untuk mendorong perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran scorecard untuk tiga atau lima tahun. Jika berhasil dicapai maka akan mengubah perusahaan, sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan kinerja unit bisnis. Jika unit bisnis tersebut perusahaan publik maka pencapaian sasaran harus menghasilkan harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih. Sedangkan sasaran keuangan antara lain melipatgandakan tingkat pengembalian atas investasi modal atau peningkatan penjualan sebesar 150% selama lima tahun berikutnya.. untuk mencapai tujuan keuangan seperti itu, para manager harus mengidentifikasi tentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, serta tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran ini dapat berasal dari berbagai sumber, sasaran ukuran pelanggan harus berasal dari upaya untuk memenuhi atau mencukupi ekspektasi pelanggan. *Benchmarking* dapat dipakai agar praktek terbaik yang ada dapat disertakan untuk memeriksa apakah sasaran yang diusulkan secara internal mampu membuat unit bisnis memenuhi berbagai ukuran strategi yang telah ditetapkan.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis
Proses manajemen yang terakhir menyertakan BSC dalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini adalah yang paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen scorecard. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. BSC memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan



strategi dan jika perlu membuat perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui, serta diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

8.5. Perencanaan Yang Terintegrasi

BSC adalah manajemen strategis dan metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan nonkeuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan menuju keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut sebagai berikut:

- a. Peningkatan laba melalui peningkatan penjualan
Tujuan suatu perusahaan didirikan adalah untuk menciptakan kekayaan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus memiliki produk yang dapat dijual kepada pelanggan. Pelanggan adalah sumber pendapatan perusahaan, peningkatan penjualan produk kepada pelanggan adalah langkah awal untuk mencapai tujuan perusahaan. Tetapi hanya pelanggan yang puas yang bersedia membeli produk, sehingga yang dihasilkan perusahaan harus mampu memenuhi harapan pelanggan.
- b. Peningkatan kepuasan pelanggan
Manajemen suatu perusahaan harus memahami bahwa alasan keberadaan perusahaan adalah untuk mewujudkan harapan pelanggan terkait dengan produk yang dihasilkan. Perusahaan harus berupaya keras untuk bisa memenuhi harapan pelanggan. Jika perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan, dan pelanggan diharapkan menjadi pelanggan yang loyal, sehingga tercipta repeat order di masa mendatang. Jika pelanggan menjadi loyal, maka dapat menyebabkan penghasilan perusahaan meningkat dari waktu ke waktu.
- c. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan dalam rangka *cost efisiensi*
Meningkatkan kemitraan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan akan mendorong proses produksi yang efisien dan efektif. Kemitraan yang menguntungkan akan meningkatkan kepuasan karyawan, karyawan yang puas akan meningkatkan produktivitas.
Akan tetapi selain membangun kemitraan, juga penting sekali untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, melalui peningkatan kapabilitas karyawan menyebabkan produktivitas perusahaan akan meningkat. Pelatihan dan pengembangan karyawan perusahaan menjadi program yang mutlak diperlukan.

BAB 9

PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK DAN HARGA TRANSFER (*TRANSFER PRICING*)

Tujuan Pembelajaran (*Learning Objectives*)

After studying this chapter, you should be able to:

1. Strategi penetapan harga jual produk
2. Metode maksimalisasi laba
3. Metode tingkat pengembalian atas modal
4. Metode biaya konversi
5. Metode margin kontribusi
6. Penetapan harga transfer (*transfer pricing*)
7. Berdasarkan harga pasar
8. Berdasarkan biaya
9. Berdasarkan biaya plus
10. Berdasarkan negosiasi



Transfer Pricing



9.1. Strategi Penetapan Harga Jual Produk

Manajemen perusahaan memiliki berbagai hal untuk dipikirkan dan dilakukan guna mencapai tujuannya, salah satu hal penting yang harus selalu diingat oleh setiap pengelola perusahaan adalah bahwa perusahaan tidak sendirian. Ketika beroperasi di suatu wilayah tertentu. Perusahaan selalu memiliki pesaing, sehingga harus membangun strategi yang tepat untuk memenangkan suatu persaingan di suatu pasar tertentu, karena itu diantara fungsi manajemen yang terpenting adalah fungsi manajemen strategi.

Diantara berbagai konsep strategi, salah satunya adalah konsep strategi kompetitif yang menekankan pada keunggulan biaya (*cost leadership*)

Keunggulan biaya (*cost leadership*) merupakan strategi kompetitif yang dapat membuat perusahaan sukses dengan memproduksi produk atau jasa pada biaya yang paling rendah dalam industry. Keunggulan biaya dapat menghasilkan laba yang cukup, pada harga yang rendah, sehingga membatasi pertumbuhan persaingan dalam industry melalui keberhasilan dalam kompetisi harga dan menghambat profitabilitas para pesaing. Cost leader juga umumnya memiliki pasar yang cukup besar dan cenderung menghindari segmen pasang yang kosong dengan menggunakan keunggulan harga untuk menarik pasar.

Perusahaan yang memilih biaya sebagai basis strateginya dalam bersaing harus memahami dengan baik klasifikasi biaya dan perilaku dari setiap jenis biaya tersebut. Melalui pengenalan yang baik terhadap biaya dan hubungannya dengan berbagai unsur lain dalam organisasi, manajemen dapat memetic manfaatnya dalam membangun strategi yang tepat.

Salah satu persoalan rumit yang dihadapi oleh manajemen perusahaan adalah menetapkan harga jual produk perusahaan, karena hal ini sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Harga jual yang terlalu tinggi akan membuat masyarakat tidak membeli atau mengurangi jumlah pembelian produk, sehingga perusahaan tidak akan memperoleh pendapatan dan laba yang cukup. Sebaliknya, jika harga jual yang terlalu rendah akan membuat perusahaan tidak mampu mencapai laba usaha yang direncanakan, karena itu, menetapkan harga jual produk harus pada harga yang tepat sangatlah penting agar tujuan perusahaan secara umum dapat tercapai.

Menetapkan harga jual yang tepat bukanlah hal mudah, penetapan harga jual produk memerlukan analisis pasar, analisis pesaing, analisis statistic, analisis produksi. Dan ini berarti memerlukan koordinasi di antara bagian pemasaran, penelitian, keuangan, akuntansi, dan bagian produksi dan beberapa bagian yang dianggap perlu.

Penetapan harga jual perlu pertimbangan yang terintegrasi, mulai dari biaya produksi, operasi, target laba yng diinginkan perusahaan, daya beli masyarakat, harga jual pesaing, kondisi perekonomian secara umum, elastisitas harga produk, dan sebagainya. Karena itu penentuan harga jual harus menjadi kebijakan yang harus



dipertimbangkan secara matang dan terintegrasi. Kebijakan harga jual produk akan berpengaruh secara langsung terhadap keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

Walaupun terdapat banyak aspek yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menentukan harga jual produk, sering kali faktor biaya dijadikan titik tolak dalam penetapan harga jual produk. Kebijakan harga jual produk dan biaya akan selalu berubah-ubah sejalan dengan perubahan biaya produk serta kondisi pasar. Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan sejumlah produk selama satu periode akan dijadikan dasar untuk menetapkan harga jual produk, persoalannya tinggal berapa besar laba yang diinginkan perusahaan atas setiap unit produk yang dihasilkan. Penetapan margin laba di atas biaya yang dikeluarkan perusahaan memerlukan seni dan keahlian khusus dengan pertimbangan dari berbagai aspek terkait yang kompleks, secara umum ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menentukan harga jual produk dengan berbasis pada besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan antara lain;

1. maksimalisasi laba
2. tingkat pengembalian atas modal yang digunakan
3. biaya konversi
4. margin kontribusi
5. biaya standar.

9.1.1. Metode maksimalisasi Laba

Secara umum tujuan perusahaan adalah menghasilkan laba maksimal dalam jangka panjang, laba maksimal dalam jangka pendek bukanlah tujuan yang baik bagi perusahaan yang ingin terus tumbuh dalam jangka panjang. Laba usaha per unit produk yang besar tapi tidak diimbangi dengan volume penjualan produk yang optimal, jelas hanya akan menghasilkan laba usaha total yang tidak optimal. Sebaliknya laba usaha per unit produk yang kecil tetapi diimbangi dengan penjualan produk dalam volume yang besar mungkin juga tidak akan menghasilkan laba usaha total seperti yang diharapkan.

Jika faktor harga jual yang berpengaruh secara nyata terhadap volume penjualan, maka menghitung dan menganalisis berbagai variasi serta alternatif harga jual dan volume penjualan sangat diperlukan untuk melihat alternatif yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Kombinasi antara harga jual dan volume penjualan yang paling menguntungkan harus dipilih untuk melihat dampak optimalnya terhadap perolehan laba usaha perusahaan.

Ilustrasi 9.1 ; Berikut mungkin dapat memperjelas keterangan tentang metode maksimalisasi dalam menetapkan harga jual produk.

PT. CIPTA KREASI memproduksi suatu barang dengan kapasitas 140.000 unit per tahun, jumlah biaya tetap total yang akan dikeluarkan untuk membuat seluruh produk tersebut adalah Rp. 300.000.000 sedangkan biaya variable yang diperlukan untuk



produk tersebut diperkirakan sebesar Rp. 7.000 per unit. Manajemen perusahaan sedang mempertimbangkan harga jual yang tepat untuk produk tersebut agar laba usaha total yang akan diperoleh perusahaan menjadi optimal.

Bagian pemasaran memperkirakan perubahan harga jual produk akan mempengaruhi secara langsung jumlah produk yang akan terjual. Taksiran bagian pemasaran tersebut adalah sebagai berikut:

Harga Julan (Rp)	Volume (unit)
20.000	20.000
18.000	40.000
16.000	60.000
14.000	80.000
12.000	100.000
10.000	120.000
8.000	140.000

Berdasarkan data tersebut, manajemen PT. CIPTA KREASI membuat tabel alternatif harga dan volume penjualan sebagai berikut:

Harga Jual	Volume Penjualan	Nilai Penjualan	Biaya Variabel	Biaya Tetap	Laba (Rugi)
20.000	20.000	400.000.000	140.000.000	300.000.000	40.000.000
18.000	40.000	720.000.000	280.000.000	300.000.000	140.000.000
16.000	60.000	960.000.000	420.000.000	300.000.000	240.000.000
14.000	80.000	1.120.000.000	560.000.000	300.000.000	260.000.000
12.000	100.000	1.200.000.000	700.000.000	300.000.000	200.000.000
10.000	120.000	1.200.000.000	840.000.000	300.000.000	60.000.000
8.000	140.000	1.120.000.000	980.000.000	300.000.000	160.000.000

Karena biaya tetap yang dikeluarkan perusahaan untuk membuat produk dengan kapasitas 140.000 unit per tahun adalah Rp. 300.000.000, maka berapapun volume produk yang dihasilkan perusahaan biaya tetap yang dikeluarkan tidak mengalami perubahan. Sedangkan biaya variable yang dikeluarkan perusahaan adalah Rp. 7.000 per unit produk, sehingga besarnya biaya variable total yang dikeluarkan akan berubah sejalan dengan besarnya volume produksi.

Dari table tersebut, terlihat bahwa jika PT. CIPTA KREASI menjual produknya dengan harga Rp. 20.000 per unit, maka produk yang akan terjual adalah 20.000 unit dan akan mengakibatkan kerugian usaha sebesar Rp. 40.000.000. jika perusahaan menurunkan harga jualnya menjadi Rp. 18.000 per unit, volume produk yang akan terjual adalah 40.000 unit dan akan menyebabkan perusahaan memperoleh laba usaha sebesar Rp.140.000.000. Demikian juga, jika perusahaan menurunkan harga jual menjadi Rp.14.000 per unit, akan menyebabkan kenaikan volume penjualan menjadi 80.000 unit produk dan menghasilkan laba usaha sebesar Rp. 260.000.000. Jika perusahaan terus menurunkan harga jualnya menjadi RP. 12.000 per unit, hal ini akan menyebabkan volume penjualan produk bertambah menjadi 100.000 unit, tetapi hal



ini masih mengakibatkan turunnya laba menjadi Rp. 200.000.000. Demikian pula, jika perusahaan menurunkan harga jualnya menjadi Rp.8.000 per unit, akan menyebabkan produk yang terjual meningkat menjadi 140.000.000, hal ini malah perusahaan mengalami kerugian usaha sebesar Rp. 160.000.000. Jadi, harga jual optimal yang dapat mengakibatkan perolehan laba usaha maksimal adalah Rp. 14.000 per unit produk.

9.1.2. Metode tingkat pengembalian atas modal

Terkadang perusahaan menetapkan terlebih dahulu tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dalam suatu bidang usaha, sebagai dasar untuk menentukan harga jual produk yang dihasilkan perusahaan tersebut. Tingkat pengembalian yang diharapkan oleh para penanam modal atau investor mengharuskan perusahaan menggunakannya sebagai dasar untuk menetapkan harga jual produk pada kapasitas produksi yang dimiliki.

Ilustrasi 9.2. berikut mungkin dapat memperjelas keterangan tentang metode tingkat pengembalian atas modal dalam menetapkan harga jual produk.

PT. PRIMA NIAGA adalah produsen pemanas air listrik. Total modal yang digunakan oleh perusahaan ini adalah Rp. 500.000.000 dengan tingkat pengembalian investasi atas modal yang digunakan sebesar 20%. Volume produksi dan volume penjualan yang direncanakan adalah 50.000 unit produk. Sedangkan biaya yang dikeluarkan untuk membuat seluruh produk tersebut adalah Rp. 320.000.000 Berdasarkan tingkat pengembalian investasi atas modal yang digunakan, harga jual per unit produk pemanas air listrik adalah:

$$\begin{aligned}
 \text{Harga} &= \frac{\text{Total biaya} + (\text{tingkat pengembalian atas modal} \times \text{modal})}{\text{Volume Penjualan}} \\
 &= \frac{320.000.000 + (20\% \times 500.000.000)}{50.000} \\
 &= \text{Rp. 8.400 per unit}
 \end{aligned}$$

Bukti:

Penjualan	= 50.000 unit x Rp. 8.400	= Rp 420.000.000
Total biaya		= Rp 320.000.000

Laba 20% x Rp. 500.000.000		= Rp 100.000.000



Berdasarkan perhitungan tersebut, terlihat bahwa tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan sebesar 20%, harga jual yang ditetapkan untuk pemanas air listrik adalah Rp. 8.400 per unit. Dan dari perhitungan pembuktian tersebut juga terlihat bahwa dengan harga Rp. 8.400 per unit dan dengan volume penjualan sebesar 50.000 unit. Akan menghasilkan laba usaha sebesar Rp. 100.000.000, yang merupakan 20% dari total modal yang ditanamkan.

9.1.3. Metode Biaya Konversi

Jika suatu perusahaan membuat lebih dari satu produk dengan komposisi biaya yang berbeda satu dengan lainnya, maka perusahaan tersebut dapat mempertimbangkan untuk membuat pilihan produksi yang paling menguntungkan. Artinya, jika memiliki 2 produk dengan jumlah laba per unit yang sama antara satu produk dengan lainnya, maka perusahaan harus melihat komposisi biaya di antara 2 produk. Dengan melihat dan menganalisis komposisi biaya masing-masing produk, perusahaan dapat memilih untuk membuat salah satu produk saja yang memberikan keuntungan total yang lebih besar bagi perusahaan.

Ilustrasi 9.3. berikut mungkin memperjelas keterangan tentang metode biaya konversi dalam menetapkan harga jual produk.

PT. RAKIT UNGGUL adalah produsen barang elektronik, perusahaan ini menghasilkan 2 produk yang diberi kode A dan B. Perusahaan dapat memproduksi A sebanyak 20.000 unit dan B sebanyak 20.000 unit dengan harga jual masing-masing sebesar Rp.5.000 per unit. Walaupun memiliki harga jual yang sama, A dan B memiliki komposisi biaya produksi yang berbeda. Untuk memproduksi A sebanyak 20.000 unit dan B sebanyak 20.000 unit, prediksi nilai penjualan dan biaya yang dikeluarkan adalah sebagai berikut:

Keterangan	Produk		Total
	A	B	
Penjualan	100.000.000	100.000.000	200.000.000
Biaya Bahan Baku	(40.000.000)	(20.000.000)	(60.000.000)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	(20.000.000)	(30.000.000)	(50.000.000)
Biaya Overhead – Variable	(20.000.000)	(10.000.000)	(30.000.000)
Biaya Overhead – Tetap	(10.000.000)	(30.000.000)	(40.000.000)
LABA KOTOR	10.000.000	10.000.000	20.000.000

Total penjualan dari kedua produk tersebut adalah Rp. 200.000.000 dengan biaya total sebesar Rp. 180.000.000 sehingga menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 20.000.000. Masing-masing produk memberikan kontribusi sebesar Rp. 10.000.000 atas laba kotor keseluruhan yang diperoleh perusahaan.

Tetapi dalam komposisi biaya yang dikeluarkan untuk masing-masing produk tersebut terlihat bahwa biaya overhead tetap yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk A sebesar Rp. 10.000.000, sementara untuk produk B sebesar Rp. 30.000.000. Seluruh biaya tetap untuk masing-masing produk merupakan biaya tetap yang dapat



dihindarkan. Jadi perbedaan biaya overhead tetap ini dapat mempengaruhi perolehan laba kotor secara keseluruhan jika perusahaan menggunakan pilihan yang berbeda dalam proses produksinya.

Jika seluruh sumber daya yang ada digunakan hanya untuk membuat produk A saja, dan produk B dihentikan produksinya, maka jumlah produksi produk A akan dapat ditingkatkan 2 kali lipat dari volume sebelumnya. Peningkatan produksi ini akan menghasilkan penjualan sebesar Rp. 200.000.000 dan peningkatan masing-masing jenis biaya sebesar 2 kali lipat, kecuali biaya overhead tetap.

Keterangan	Produk		Total
	A	B	
Penjualan	200.000.000	0	200.000.000
Biaya Bahan Baku	(80.000.000)	0	(80.000.000)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	(40.000.000)	0	(40.000.000)
Biaya Overhead – Variable	(40.000.000)	0	(40.000.000)
Biaya Overhead – Tetap	(10.000.000)	0	(10.000.000)
LABA KOTOR	30.000.000	0	30.000.000

Sesuai dengan sifat biaya tetap, walaupun terjadi kenaikan volume produksi, biaya overhead tetap ini tidak akan berubah jumlahnya. Ini akan menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 30.000.000. dan ini berarti bahwa akan terjadi peningkatan laba kotor dibandingkan jika perusahaan membuat kedua produk sekaligus.

Keterangan	Produk		Total
	A	B	
Penjualan	0	200.000.000	200.000.000
Biaya Bahan Baku	0	(40.000.000)	(40.000.000)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	0	(60.000.000)	(60.000.000)
Biaya Overhead – Variable	0	(20.000.000)	(20.000.000)
Biaya Overhead – Tetap	0	(30.000.000)	(30.000.000)
LABA KOTOR	0	50.000.000	50.000.000

Jika seluruh sumber daya yang ada hanya digunakan untuk membuat produk B saja, dan produk A dihentikan produksinya, maka jumlah produksi produk B akan dapat ditingkatkan 2 kali lipat dari volume produksi sebelumnya. Peningkatan produksi ini akan menghasilkan penjualan sebesar Rp. 200.000.000 dan peningkatan masing-masing jenis biaya sebesar 2 kali lipat, kecuali biaya overhead tetap. Sesuai dengan sifat biaya overhead tetap, walaupun terjadi kenaikan volume produksi, biaya overhead tetap ini tidak akan berubah jumlahnya. Ini akan menghasilkan laba kotor sebesar Rp.50.000.000. dan ini berarti akan terjadi peningkatan laba kotor dibandingkan jika perusahaan membuat kedua produk sekaligus atau hanya membuat produk A saja. Pilihan untuk membuat produk B saja akan menghasilkan laba kotor paling besar dibandingkan dengan pilihan lainnya. Tentu saja ilustrasi tersebut mengabaikan dampak kemungkinan turunnya harga jual produk jika volume penjualan ditingkatkan.



Keterangan	Produk		Total
	A	B	
Penjualan	0	188.000.000	188.000.000
Biaya Bahan Baku	0	(40.000.000)	(40.000.000)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	0	(60.000.000)	(60.000.000)
Biaya Overhead – Variable	0	(20.000.000)	(20.000.000)
Biaya Overhead – Tetap	0	(30.000.000)	(30.000.000)
LABA KOTOR	0	38.000.000	38.000.000

Namun jika keputusan hanya membuat produk B saja dalam jumlah 2 kali lipat dari semula (dari 20.000 unit menjadi 40.000 unit) mengakibatkan harga jual produk turun menjadi Rp. 4.700 per unit, karena berlebihnya volume produk yang dijual, hal tersebut masih tetap akan menghasilkan laba kotor yang lebih besar disbanding pilihan lain. Perusahaan akan menerima pendapatan penjualan sebesar Rp. 188.000.000 dan biaya produksi yang dikeluarkan sebesar Rp. 150.000.000, sehingga menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 38.000.000.

9.1.4. Metode Margin Kontribusi

Margin kontribusi adalah selisih antara harga jual dan biaya produksi variable yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk. Margin kontribusi bukanlah laba kotor usaha, dan dihitung dengan mengabaikan biaya tetap yang dikeluarkan perusahaan. Jika perusahaan telah mencapai titik impas (*break even point*) maka biaya tetap yang dikeluarkan pada periode tersebut telah dibebankan dan ditutup oleh volume impas. Ini berarti bahwa untuk volume penjualan diatas volume impas, perusahaan dapat mengabaikan biaya tetap dalam menentukan harga jual produksinya. Tentu saja hal itu hanyalah salah satu alternatif yang dapat diambil perusahaan dalam menghadapi berbagai persoalan ketika menentukan harga jual produk. Misalnya dalam menghadapi persaingan harga yang ketat, menentukan harga jual produk untuk pesanan khusus, menentukan harga jual produk untuk pesanan tambahan, dan sebagainya.

9.1.5. Metode Biaya Standar

Jika perusahaan telah memiliki biaya standar yang dijadikan tolok ukur dalam menentukan besarnya biaya produksi, maka penentuan harga jual dapat pula ditentukan berdasarkan biaya standar yang dimiliki perusahaan, jika terjadi penyimpangan realisasi biaya produksi dari biaya standarnya, maka harus segera diambil Tindakan untuk merevisi keputusan harga jual yang telah ditetapkan.

Secara umum terdapat 4 jenis perusahaan dilihat dari reaksi yang diberikan atas penyimpangan terhadap biaya standar, yaitu:

1. Perusahaan yang tidak merevisi standar yang telah ditetapkannya, walaupun terjadi penyimpangan dalam realisasi biaya produksi.
2. Perusahaan yang merevisi standar yang telah ditetapkan dalam batas tertentu ketika terjadi penyimpangan dalam realisasi biaya produksi



3. Perusahaan yang merevisi standar yang telah ditetapkan agar lebih sesuai dengan kondisi aktual, ketika terjadi penyimpangan dalam realisasi biaya produksi
4. Perusahaan yang menggunakan harga pasar, ketika terjadi penyimpangan terhadap realisasi biaya produksi

9.2. Penetapan Harga Transfer

Seringkali perusahaan besar yang terpadu memperlakukan berbagai bagian organisasinya secara otonom. Bagian-bagian organisasi yang diperlakukan sebagai pusat laba (*profit center*) diukur prestasinya berdasarkan kemampuan unit tersebut menghasilkan laba dalam suatu periode tertentu. Suatu unit organisasi seringkali memerlukan produk yang dihasilkan oleh unit organisasi lainnya. Terkadang produk dari suatu unit organisasi menjadi bahan baku bagi unit organisasi lainnya, sehingga terjadi transaksi penjualan dan pembelian di antara unit organisasi tersebut. Bagi salah satu unit organisasi, transaksi tersebut merupakan transaksi pendapatan dan bagi unit lainnya merupakan transaksi biaya. Dilakukannya transaksi antar unit organisasi tersebut memiliki berbagai tujuan yang berbeda satu dengan lainnya, mulai dari keinginan untuk menjaga pasokan bahan baku, menjamin penjualan produk, meningkatkan efisiensi secara keseluruhan, meningkatkan daya saing, mengurangi beban pajak dan sebagainya.

Harga yang ditetapkan dalam transaksi penjualan dan pembelian di antara berbagai unit organisasi pada kelompok perusahaan yang sama tersebut dengan penetapan **Harga Transfer** (*Transfer Pricing*)

Secara umum, ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam menetapkan harga transfer, yaitu:

1. Harga pasar
2. Biaya (*Cost*)
3. Biaya plus (*Cost plus*)
4. Negosiasi
5. Arbitrer

Ilustrasi 9.4. berikut mungkin dapat memperjelas keterangan tentang penetapan harga transfer:

PT. SUKSES MAKMUR memiliki 3 perusahaan anak yang diberi hak otonom dalam menentukan kebijakan organisasinya dan diperlakukan sebagai pusat laba. Ketiga perusahaan anak tersebut adalah PT. Sekar. PT. Harus. Dan PT. Mekar.

Produk dari PT. Sekar menjadi bahan baku bagi PT. Harum, dan output dari PT. Harum menjadi input bagi PT. Mekar. Sedangkan PT. Sekar membeli bahan baku dari supplier di luar perusahaan. Walaupun output dari satu perusahaan menjadi input bagi perusahaan lain, setiap entitas diberi kebebasan untuk menjual produksinya kepada pihak manapun. Demikian pula dalam hal pembelian, setiap entitas memiliki kebebasan



menentukan kepada pihak mana ia akan membeli bahan baku. Dalam satu tahun setiap entitas rata-rata menghasilkan 20.000 unit produk.

Data biaya produksi maupun biaya operasi per unit dari ketiga perusahaan anak PT. SUKSES MAKMUR untuk tahun 2014 adalah sebagai berikut:

Keterangan	PT. Sekar	PT. Harum	PT. Mekar
Harga Jual Per Unit (harga pasar)	120.000	300.000	550.000
Biaya per Unit			
- Bahan baku	(10.000)	?	?
- Pekerja langsung	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Administrasi & umum	(10.000)	(20.000)	(30.000)

Berdasarkan data dan keterangan tersebut, penetapan harga transfer dapat dilakukan dengan beberapa metode berikut:

9.2.1. Berdasarkan Harga Pasar

Penetapan harga transfer berdasarkan harga pasar adalah penetapan harga jual produk dari suatu unit organisasi ke unit organisasi lainnya pada harga jual produk yang berlaku di pasar. Berarti unit organisasi pembeli tidak memperoleh perlakuan khusus dari unit organisasi penjual. Walaupun berada dalam kelompok perusahaan yang sama. Unit organisasi penjual memperlakukan unit organisasi pembeli sama dengan perusahaan lain yang tidak memiliki hubungan kepemilikan yang sama. Jadi bagi unit organisasi penjual, siapapun pembelinya termasuk unit organisasi dalam kelompok perusahaan yang sama, diperlakukan sama satu dengan lainnya sebagai konsumen bagi unit organisasi penjual.

Keterangan	PT. Sekar	PT. Harum	PT. Mekar
Harga Jual Per Unit (harga pasar)	120.000	300.000	550.000
Biaya per Unit			
- Bahan baku	(10.000)	(120.000)	(300.000)
- Pekerja langsung	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Administrasi & umum pr	(10.000)	(20.000)	(30.000)

Dalam kasus ini, yang dimaksudkan dengan harga transfer adalah harga jual produk PT. Sekar kepada PT. Harum (harga beli bahan baku PT. Harum dari PT. Sekar) dan harga jual produk PT. Harum kepada PT. Mekar (harga beli bahan baku PT. Mekar dari PT. Harum). Jika harga transfer tersebut ditetapkan berdasarkan harga pasar, maka harga transfer dari PT. Sekar kepada PT. Harum adalah Rp. 120.000 per unit.



Sementara harga transfer dari PT. Harum kepada PT. Mekar adalah Rp. 300.000 per unit. Ini berarti jika metode penetapan harga transfer menggunakan harga pasar, harga jual produk dari PT. Sekar kepada PT. Harum sama dengan harga jual PT. Sekar kepada konsumen lain yang tidak memiliki hubungan kepemilikan dengan perusahaan tersebut.

9.2.2. Berdasarkan Biaya

Penetapan harga transfer berdasarkan biaya (*Cost*) adalah penetapan harga jual produk dari satu unit organisasi ke unit organisasi lainnya pada biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk tersebut. Dasar yang digunakan untuk menetapkan biaya dapat berupa biaya total atau berupa biaya variabel. Dengan menggunakan biaya sebagai dasar penetapan harga transfer, berarti bagi unit organisasi penjual, transaksi tersebut tidak memberikan keuntungan financial apapun bagi unit tersebut. Jika metode ini dipilih, berarti terdapat pertimbangan lain sehingga dilakukan transaksi tersebut.

Dalam kasus PT. SUKSES MAKMUR Jika harga transfer ditetapkan berdasarkan biaya, maka harga transfer dihitung dengan cara menjumlahkan seluruh biaya yang dikeluarkan entitas penjual. Jika harga transfer ditetapkan berdasarkan **Biaya Total** maka jumlahnya adalah:

Keterangan	PT. Sekar	PT. Harum	PT. Mekar
Harga Jual Per Unit (harga pasar)	70.000	190.000	550.000
Biaya per Unit			
- Bahan baku	(10.000)	(70.000)	(190.000)
- Pekerja langsung	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Administrasi & umum	(10.000)	(20.000)	(30.000)
Total Biaya	70.000	190.000	370.000

Harga transfer adalah penjumlahan dari seluruh biaya yang dikeluarkan entitas penjual, yaitu PT. Sekar dan PT. Harum. Harga transfer dari PT. Sekar kepada PT. Harum adalah Rp. 70.000 per unit, yaitu keseluruhan biaya per unit yang dikeluarkan oleh PT. Sekar.

Harga transfer dari PT. Harum ke PT. Mekar adalah Rp. 190.000 per unit, yang merupakan keseluruhan biaya per unit yang dikeluarkan oleh PT. Harum. Ini berarti PT. Sekar tidak akan memperoleh laba sama sekali dari transaksi penjualan produknya ke PT. Harum dan PT. Harum juga tidak memperoleh laba dari penjualan produknya ke PT. Mekar. Sedangkan PT. Mekar menjual produknya kepada pembeli di luar perusahaan tersebut.

Jika harga transfer di tetapkan berdasarkan **biaya variable total**, maka jumlahnya adalah sebagai berikut:



Keterangan	PT. Sekar	PT. Harum	PT. Mekar
Harga Jual Per Unit (harga pasar)	40.000	100.000	550.000
Biaya per Unit			
- Bahan baku	(10.000)	(40.000)	(100.000)
- Pekerja langsung	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Administrasi & umum	(10.000)	(20.000)	(30.000)
Total Biaya	70.000	160.000	370.000

Harga transfer adalah penjumlahan dari seluruh biaya variable yang dikeluarkan entitas penjual, yaitu PT. Sekar dan PT. Harum. Harga transfer dari PT. Sekar ke PT. Harum adalah Rp. 40.000 per unit, yang merupakan penjumlahan dari biaya bahan baku, biaya pekerja langsung, biaya overhead variable dan biaya pemasaran variable. Harga transfer dari PT. Harum ke PT. Mekar adalah Rp. 100.000 per unit. Ini berarti PT. Sekar tidak memperoleh laba dari transaksi penjualan produknya ke PT. Harum. Begitu juga PT. Harum tidak memperoleh laba atas penjualan produknya ke PT. Mekar. bahkan margin kontribusi-pun tidak akan diperoleh PT. Sekar dan PT. Harum. Sedangkan PT. Mekar menjual produknya kepada pembeli diluar perusahaan tersebut.

Metode biaya variable total ini dapat diterapkan hanya ketika perusahaan berada dalam kondisi khusus. Misalnya sebagian besar produk PT. Sekar dan PT. Harum telah dijual kepada pembeli di luar perusahaan dengan harga pasar, sehingga seluruh biaya tetap kedua entitas telah dibebankan pada penjualan ke pihak eksternal tersebut. Baru kemudian sisa produk yang ada, dijual kepada entitas pemakai.

9.2.3. Berdasarkan Biaya Plus

Penetapan harga transfer berdasarkan biaya plus (*cost-plus*) adalah penetapan harga jual produk dari suatu unit organisasi ke unit organisasi lainnya pada biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk ditambah sejumlah nominal tertentu. Dasar yang digunakan untuk menetapkan biaya plus dapat berupa biaya total plus atau berupa biaya variable plus. Dengan menggunakan biaya plus sebagai dasar penetapan harga transfer, berarti bagi unit organisasi penjual, transaksi tersebut akan memberikan keuntungan financial sebesar nominal tambahan. Harga transfer berdasarkan biaya plus biasanya masih lebih rendah jumlahnya dibandingkan dengan harga pasar. Jika metode ini yang dipilih, berarti terdapat pertimbangan khusus sehingga transaksi tersebut dilakukan.

Jika harga transfer ditetapkan berdasarkan **biaya total plus 10%**, maka jumlahnya adalah:



Keterangan	PT. Sekar	PT. Harum	PT. Mekar
Harga Jual Per Unit (harga pasar)	77.000	216.700	550.000
Biaya per Unit			
- Bahan baku	(10.000)	77.000	216.700
- Pekerja langsung	(10.000)	20.000	30.000
- Overhead variable	(10.000)	20.000	30.000
- Overhead tetap	(10.000)	20.000	30.000
- Pemasaran variable	(10.000)	20.000	30.000
- Pemasaran tetap	(10.000)	20.000	30.000
- Administrasi & umum	(10.000)	20.000	30.000
Total Biaya	70.000	197.000	396.700
Plus 10% dari biaya total entitas	7.000	19.700	
Biaya total plus 10%	77.000	216.700	

Harga transfer adalah penjumlahan dari seluruh biaya yang dikeluarkan entitas penjual, yaitu PT. Sekar dan PT. Harum ditambah 10% dari total biaya yang dikeluarkan dari masing-masing entitas. Harga transfer dari PT. Sekar ke PT. Harum adalah Rp.77.000 per unit. Jumlah ini merupakan hasil penjumlahan dari total biaya yang dikeluarkan PT. Sekar sebesar Rp. 70.000 ditambah 10% dari jumlah tersebut, yaitu Rp.7.000. sedangkan harga transfer dari PT. Harum ke PT. Mekar adalah sebesar Rp.216.700 per unit. Jumlah ini merupakan hasil penjumlahan dari total biaya yang dikeluarkan oleh PT. Harum sebesar Rp. 197.000 ditambah 10% dari jumlah tersebut, yaitu Rp. 19.700. ini berarti PT. Sekar akan memperoleh laba sebesar Rp. 7.000 per unit dari transaksi penjualan produknya ke PT. Harum. Sedangkan PT. Harum akan memperoleh laba sebesar Rp. 19.700 per unit, dari hasil penjualannya ke PT. Mekar, sedangkan PT. Mekar menjual produknya kepada pembeli di luar perusahaan tersebut.

Jika harga transfer ditetapkan berdasarkan **biaya variable plus 20%**, maka jumlahnya adalah sebagai berikut:

Keterangan	PT. Sekar	PT. Harum	PT. Mekar
Harga Jual Per Unit (harga pasar)	48.000	129.600	550.000
Biaya per Unit			
- Bahan baku	(10.000)	(48.000)	129.600
- Pekerja langsung	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Overhead tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran variable	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Pemasaran tetap	(10.000)	(20.000)	(30.000)
- Administrasi & umum	(10.000)	(20.000)	(30.000)
Total Biaya Variable	40.000	108.000	219.600
Plus 20% dari biaya variable total	8.000	21.600	
Biaya variable total plus 20%	48.000	129.600	

Harga transfer adalah penjumlahan dari seluruh biaya variable yang dikeluarkan entitas penjual, yaitu PT. Sekar dan PT. Harum ditambah 20% dari jumlah yang dikeluarkan masing-masing entitas. Harga transfer dari PT. Sekar ke PT. Harum adalah sebesar Rp. 48.000 per unit, jumlah ini merupakan hasil penjumlahan dari total biaya variable yang dikeluarkan oleh PT. Sekar sebesar Rp. 40.000 ditambah 20% dari



jumlah tersebut yaitu Rp.8.000. Harga transfer dari PT. Harum ke PT. Mekar adalah Rp.129.600 per unit. Jumlah ini merupakan hasil penjumlahan dari total biaya variable yang dikeluarkan PT. Harum sebesar Rp. 108.000 ditambah 20% dari jumlah tersebut yaitu Rp. 21.600.

Metode biaya variable plus ini dapat diterapkan hanya ketika perusahaan berada dalam kondisi khusus. Misal sebagian besar produk PT. Sekar dan PT. Harum telah dijual kepada pembeli di luar perusahaan dengan harga pasar, sehingga seluruh biaya tetap kedua entitas tersebut telah dibebankan pada penjualan ke pihak eksternal, baru kemudian sisa produk yang ada dijual kepada entitas pemakai, dengan tetap memberikan keuntungan sebesar persentase yang disepakati (dalam kasus ini 20%) kepada entitas penjual.

9.2.4. Berdasarkan Negosiasi

Karena setiap unit organisasi diperlakukan sebagai pusat laba yang otonom satu dengan lainnya, seringkali terdapat tarik-menarik kepentingan diantara unit-unit tersebut. Setiap unit organisasi yang melakukan transaksi pasti menginginkan transaksi yang paling menguntungkan unit organisasinya. Karena itu setiap unit organisasi pasti akan memilih metode yang paling menguntungkan unitnya.

Tarik menarik kepentingan tersebut harus diselesaikan melalui negosiasi yang paling menguntungkan (*win win solution*) bagi kedua belah pihak yang bertransaksi. Negosiasi tersebut mencakup metode penetapan harga transfer dan beberapa hal lainnya.

9.2.5. Secara Arbitrer

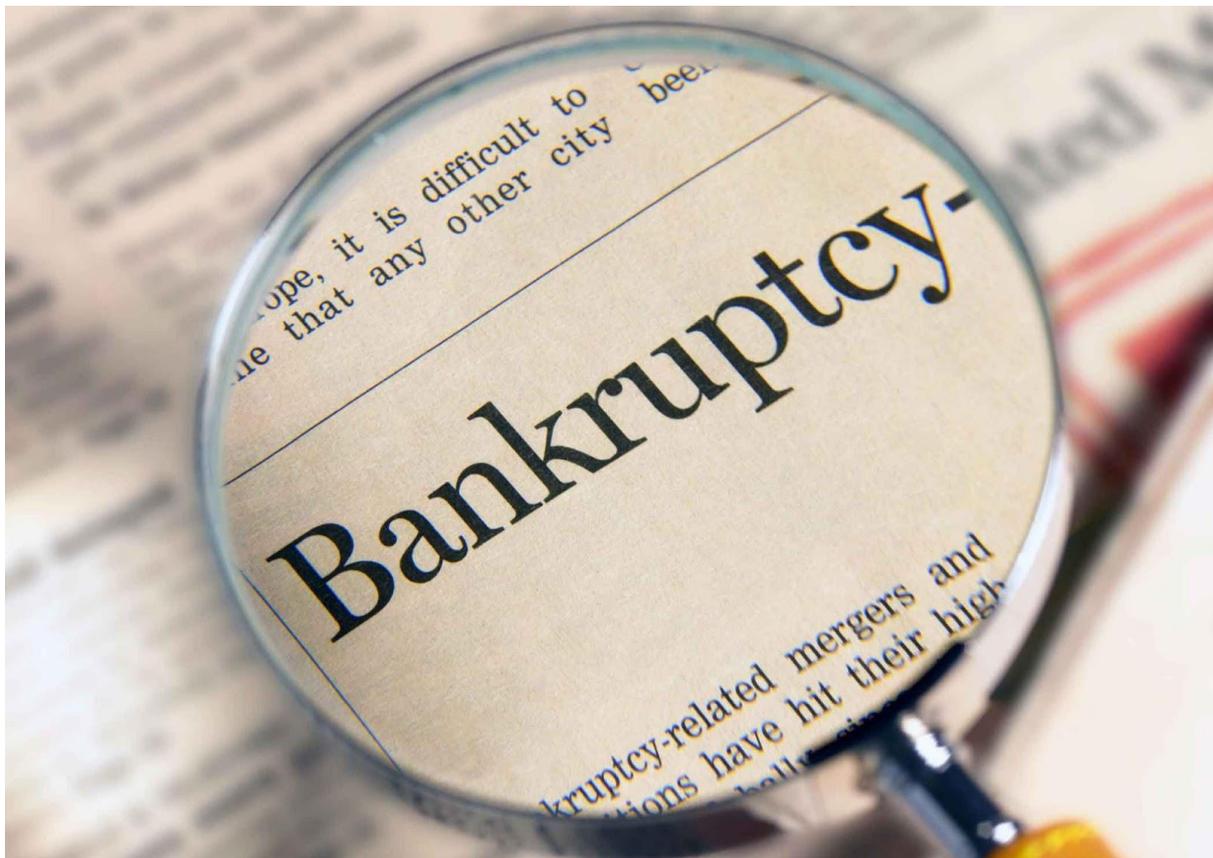
Untuk melihat manfaat yang lebih luas bagi seluruh kelompok perusahaan, sering kali pihak unit organisasi penjual dan unit organisasi pembeli tidak diberi kewenangan untuk menentukan harga transfer antar unit tersebut. Keputusan mengenai harga transfer yang digunakan ditetapkan oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi, sehingga unit organisasi penjual maupun unit organisasi pembeli tinggal melaksanakan keputusan tersebut. Tetapi metode ini sering kali memberikan dampak negatif bagi unit organisasi, karena hal tersebut sering bertentangan dengan otonomi yang diberikan pada setiap unit organisasi untuk mengelola unit organisasinya dengan cara yang paling menguntungkan.

BAB 10 MEMPREDIKSI POTENSI KEBANGKRUTAN

Tujuan Pembelajaran (*Learning Objectives*)

After studying this chapter, you should be able to:

1. Memahami Kelangsungan usaha dan ancaman kebangkrutan
2. Memahami Penyebab kegagalan
3. Memahami Manfaat informasi kebangkrutan
4. Memahami analisis Altman Z Score
5. Memahami analisis Springate Score
6. Memahami analisis ZMijewski Score





10.1. Kelangsungan Usaha dan Ancaman Kebangkrutan

Kebangkrutan, diartikan sebagai kegagalan perusahaan dalam menjalankan operasi untuk mencapai tujuan, kegagalan ekonomis berarti bahwa pendapatan perusahaan tidak mampu menutup biayanya sendiri, sedangkan kegagalan keuangan berarti perusahaan tidak dapat memenuhi kewajibannya ketika harus dipenuhi.

Kebangkrutan terjadi bila semua utang perusahaan melebihi nilai wajar aset totalnya, dengan kata lain perusahaan bernilai negatif atau berada dalam keadaan *actual insolvency*. Atau dikenal juga istilah *Technical insolvency* yaitu perusahaan dianggap gagal, tidak dapat memenuhi kewajibannya pada saat jatuh tempo.

Keangkrutan tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan kebangkrutan merupakan akumulasi dari kesalahan pengelolaan perusahaan dalam jangka panjang oleh karena itu, diperlukan **alat untuk mendeteksi potensi kebangkrutan** yang mungkin dialami oleh perusahaan.

Analisa kebangkrutan diperlukan untuk memperoleh peringatan awal kebangkrutan, semakin awal tanda kebangkrutan diperoleh semakin baik bagi pihak manajemen, karena pihak manajemen bisa melakukan berbagai langkah perbaikan sebagai upaya pencegahan. Pihak kreditor dan juga para pemegang saham bisa melakukan persiapan berbagai kemungkinan buruk yang akan terjadi. Oleh karena itu manajer dituntut memiliki kemampuan manajerial yang baik dari waktu ke waktu untuk menghadap dunia bisnis yang semakin kompetitif. Manajer harus siap menghadapi kemungkinan yang di kemudian hari untuk mencegah terjadinya kebangkrutan.

10.2. Penyebab Kegagalan

Secara umum, kebangkrutan, diartikan sebagai kegagalan perusahaan dalam menjalankan operasi untuk mencapai tujuan, para pimpinan perusahaan penting untuk memahami berbagai jenis kegagalan yang mungkin terjadi, antara lain:

- a. Perusahaan yang menghadapi *technical insolvency*, jika perusahaan tidak dapat memenuhi kewajibannya yang telah jatuh tempo tetapi nilai aset lebih tinggi daripada utangnya
- b. Perusahaan yang menghadapi *Legally insolvency* jika nilai aset perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan nilai aset perusahaan
- c. Perusahaan yang menghadapi kebangkrutan, yaitu jika tidak dapat membayar dan oleh pengadilan dinyatakan pailit.

Secara umum, penyebab utama kegagalan sebuah perusahaan adalah manajemen yang kurang kompeten, tetapi penyebab umum kegagalan tersebut dipengaruhi oleh



berbagai faktor lain yang saling terkait satu dengan lainnya. Pada prinsipnya penyebab kegagalan suatu perusahaan dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

1. Faktor Internal

Kurang kompetennya manajemen perusahaan akan berpengaruh terhadap kebijakan dan keputusan yang diambil. Kesalahan dalam mengambil keputusan akibat kurang kompetennya manajemen yang dapat menjadi penyebab kegagalan perusahaan yang meliputi faktor keuangan dan non keuangan, kesalahan dalam pengelolaan keuangan meliputi:

- a. Adanya utang yang terlalu besar, sehingga memberikan beban tetap bagi perusahaan.
- b. Adanya *current liabilities* yang terlalu besar di atas *current ratio*
- c. Lambatnya penagihan piutang atau banyaknya *bad debt* (piutang tak tertagih)
- d. Kesalahan dalam *dividend policy*

Kesalahan pengelolaan dibidang non keuangan yang menyebabkan kegagalan perusahaan antar lain:

- a. Kesalahan dalam pemilihan tempat kedudukan perusahaan
- b. Kesalahan dalam penentuan produk yang dihasilkan
- c. Kesalahan dalam menentukan besarnya perusahaan
- d. Kurang baiknya struktur organisasi perusahaan
- e. Kesalahan dalam memilih pimpinan perusahaan
- f. Kesalahan dalam menentukan kebijakan pembelian
- g. Kesalahan dalam kebijakan produksi
- h. Kesalahan dalam kebijakan pemasaran
- i. Adanya ekspansi yang berlebihan.

2. Faktor Eksternal

Berbagai faktor eksternal dapat menjadi penyebab kegagalan sebuah perusahaan, antara lain berbagai hal yang timbul atau berasal dari luar perusahaan diluar kekuasaan atau kendali pimpinan perusahaan antara lain:

- a. Kondisi perekonomian secara makro, baik domestic maupun international
- b. Adanya persaingan yang ketat
- c. Berkurangnya permintaan terhadap produk yang dihasilkan
- d. Turunnya harga-harga
- e. Wabah yang berkepanjangan

10.3. Manfaat Informasi Kebangkrutan

Kebangkrutan merupakan akumulasi dari kesalahan pengelolaan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu diperlukan alat untuk mendeteksi potensi kebangkrutan yang mungkin dialami perusahaan.



Analisa kebangkrutan diperlukan untuk memperoleh peringatan awal kebangkrutan, alat untuk mendeteksi kebangkrutan akan memberikan informasi kepada berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan tersebut. Informasi kebangkrutan sangat bermanfaat bagi beberapa pihak berikut ini:

1. Manajemen

Apabila manajemen perusahaan bisa mendeteksi kemungkinan terjadinya kebangkrutan lebih awal, maka tindakan pencegahan bisa dilakukan. Berbagai aktivitas atau biaya yang dianggap dapat menyebabkan kebangkrutan akan dihilangkan atau diminimalkan. Langkah pencegahan kebangkrutan yang merupakan tindakan akhir penyelamatan yang dilakukan bisa berupa merger atau restrukturisasi keuangan.

2. Pemberi Pinjaman (kreditor)

Informasi kebangkrutan perusahaan bisa bermanfaat bagi sebuah badan usaha yang berposisi sebagai kreditor untuk mengambil keputusan mengenai pinjaman yang akan diberikan kepada perusahaan tersebut. Langkah berikutnya informasi tersebut berguna untuk memonitor pinjaman yang telah diberikan.

3. Investor

Informasi kebangkrutan perusahaan bisa bermanfaat bagi sebuah badan usaha yang berposisi sebagai investor, jika investor berniat untuk membeli saham atau obligasi yang dikeluarkan oleh satu perusahaan yang telah terdeteksi kemungkinan kebangkrutan, maka perusahaan calon investor itu dapat memutuskan membeli atau tidak surat berharga yang dikeluarkan perusahaan tersebut.

4. Pemerintah

Pada beberapa sektor usaha, lembaga pemerintah bertanggung jawab mengawasi jalannya usaha tersebut, pemerintah juga mempunyai badan usaha yang selalu harus diawasi. Lembaga pemerintah berkepentingan untuk melihat tanda-tanda kebangkrutan lebih awal supaya tindakan yang perlu bisa dilakukan lebih awal.

5. Akuntan Publik

Akuntan publik perlu menilai keberlangsungan hidup badan usaha yang sedang diaudit, karena akuntan akan menilai kemampuan *going concern* perusahaan tersebut



10.4. Alat Pendeteksi Kebangkrutan

Suatu perusahaan didirikan dengan harapan mampu bertahan hidup dalam jangka panjang karena itu, perusahaan harus dikelola dengan cara yang baik sehingga terus bertumbuh di berbagai aspek organisasi dan mampu bersaing di era yang serba kompetitif.

Terdapat beberapa alat yang digunakan untuk mendeteksi kebangkrutan, yang dihasilkan dari berbagai penelitian oleh para ahli yang memiliki perhatian terhadap kebangkrutan pada berbagai perusahaan di dunia. Deteksi kebangkrutan tersebut terdiri dari:

1. Altman Z Score
2. Springate Model
3. Zmijewskri Model

10.5. Analisis Altman Z-Score

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji manfaat yang bisa dipetik dari analisis rasio keuangan Edward I Altman di *New York University*, adalah salah satu peneliti awal yang mengkaji pemanfaatan analisis rasio keuangan sebagai alat untuk memprediksi kebangkrutan perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan Altman menghasilkan rumus yang disebut **Z-Score**. Rumus ini adalah model rasio yang menggunakan *multiple discriminate analysis* (MDA). Dalam metode MDA diperlukan lebih dari satu ratio keuangan yang berkaitan dengan kebangkrutan perusahaan untuk membentuk suatu model yang komprehensif, dengan menggunakan analisis diskriminan berfungsi untuk memprediksi kebangkrutan perusahaan berdasarkan ratio-ratio keuangan yang dipakai sebagai variabelnya.

Analisis Z-Score adalah metode untuk memprediksi keberlangsungan hidup suatu perusahaan dengan mengkombinasikan beberapa ratio keuangan yang umum dan pemberian bobot yang berbeda satu dengan lainnya. Dengan metode Z-Score dapat diprediksi kemungkinan kebangkrutan suatu perusahaan.

Analisis Z-Score pertama kali dikemukakan oleh Edward I Altman pada tahun 1968 sebagai hasil dari penelitiannya, setelah menyeleksi 22 ratio keuangan, ditemukan 5 ratio yang dapat dikombinasikan untuk melihat perusahaan yang bangkrut. Altman melakukan beberapa penelitian dengan objek perusahaan yang berbeda kodisinya, dan menghasilkan beberapa rumus yang berbeda untuk digunakan pada beberapa perusahaan pada kondisi yang berbeda. Model ini menekankan pada profitabilitas sebagai komponen yang paling berpengaruh terhadap kebangkrutan.

Rumus Z-Score pertama dihasilkan pada tahun 1968, Rumus ini dihasilkan dari penelitian berbagai perusahaan manufaktur di Amerika Serikat yang menjual sahamnya di bursa efek. Rumus tersebut lebih cocok digunakan untuk memprediksi



keberlangsungan usaha perusahaan manufaktur yang *Go Public*. Rumus tersebut sebagai berikut:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$$

Dimana:

$$X_1 = \frac{\text{Modal Kerja}}{\text{Total Aset}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Laba Ditahan}}{\text{Total Aset}}$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Aset}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Nilai Pasar Saham}}{\text{Total Utang}}$$

$$X_5 = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}}$$

Karena score yang diperoleh merupakan gabungan dari 5 unsur yang berbeda, dimana setiap unsur merupakan ratio keuangan yang berbeda, maka sangat penting untuk memahami makna dari setiap unsur tersebut, definisi dari diskriminasi Z (zeta) adalah:

- a. Ratio X1 (Modal Kerja : Total Aset)
Mengukur likuiditas dengan membandingkan asset likuid bersih dengan total asset. Asset likuid bersih atau modal kerja didefinisikan sebagai asset lancar dikurangi total kewajiban lancar (aset lancar – hutang lancar). Umumnya bila perusahaan mengalami kesulitan keuangan, modal kerja akan turun lebih cepat ketimbang total asset sehingga menyebabkan rasio ini turun.
- b. Ratio X2 (Laba ditahan : Total Aset)
Ratio ini merupakan ratio profitabilitas yang mendekteksi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Ratio ini mengukur besarnya kemampuan suatu perusahaan dalam memperoleh keuntungan, ditinjau dari kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dibandingkan kecepatan perputaran *operating assets* sebagai ukuran efisiensi usaha atau dengan kata lain, ratio ini mengukur akumulasi laba selama perusahaan beroperasi. Umur



perusahaan berpengaruh terhadap ratio tersebut karena semakin lama perusahaan beroperasi semakin besar akumulasi laba ditahan. Hal ini menyebabkan perusahaan yang relatif masih muda umurnya akan menunjukkan hasil ratio yang lebih rendah, beberapa manfaat ratio profitabilitas adalah:

- Mengetahui besarnya tingkat laba yang diperoleh perusahaan dalam satu periode
- Mengetahui laba perusahaan tahun sebelumnya dan tahun sekarang
- Mengetahui perkembangan laba dari waktu ke waktu
- Mengetahui besarnya laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri
- Mengetahui produktivitas dari seluruh dana perusahaan yang digunakan baik modal pinjaman maupun modal sendiri.

c. Ratio X3 (EBIT : Total Aset)

Ratio ini mengukur profitabilitas, yaitu tingkat pengembalian atas asset, yang dihitung dengan membagi laba sebelum bunga dan pajak dengan total asset pada neraca akhir tahun. ratio ini menjelaskan pentingnya pencapaian laba perusahaan terutama dalam rangka memenuhi kewajiban bunga para investor. Kemampuan untuk bertahan sangat tergantung pada *earning power* asetnya. Ratio ini sangat sesuai digunakan dalam menganalisis risiko kebangkrutan.

d. Ratio X4 (Nilai Saham : Total Aset)

Ratio ini merupakan kebalikan dari utang per modal sendiri (DER = Deb to Equity Ratio) yang lebih terkenal. Nilai modal sendiri yang dimaksud adalah nilai pasar modal sendiri, yaitu jumlah saham perusahaan dikalikan dengan pasar saham per lembar sahamnya (jumlah lembar saham x harga pasar saham per lembar). Umumnya perusahaan yang gagal akan mengakumulasikan lebih banyak utang dibandingkan modal sendiri.

e. Ratio X5 (Penjualan : Total Aset)

Ratio ini mengukur kemampuan manajemen dalam menggunakan aset untuk menghasilkan penjualan yang merupakan operasi inti dari perusahaan untuk dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Altman menyatakan bahwa jika perusahaan memiliki indeks kebangkrutan 2,99 atau di atasnya, maka perusahaan tidak termasuk yang dikategorikan akan mengalami kebangkrutan sedangkan perusahaan yang memiliki indeks kebangkrutan 1,81 atau dibawahnya, maka perusahaan tersebut termasuk kategori bangkrut.

Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus Z-Score tersebut akan menghasilkan skor yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Skor tersebut harus dibandingkan dengan standar penelitian berikut ini untuk menilai keberlangsungan hidup perusahaan.

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| Z > 2,99 | = Zona Aman |
| 1,81 < Z < 2,99 | = Zona Abu-abu |
| Z < 1,81 | = Zona Berbahaya |



Model kebangkrutan Altman memiliki sejumlah keterbatasan yang menjadi hambatan untuk diaplikasikan pada perusahaan di berbagai belahan dunia dengan kondisi yang berbeda. Beberapa kelemahan tersebut antar lain;

1. Dalam membentuk model ini hanya memasukkan perusahaan manufaktur yang go public saja. Sedangkan perusahaan dari jeni lain memiliki hubungan yang berbeda antara total modal kerja dan variable lain yang digunakan dalam analisis ratio.
2. Penelitian yang dilakukan Altman pada tahun 1945 sampai dengan 1965 tentu saja berbeda dengan kondisi sekarang, sehingga proporsi untuk setiap variable sudah kurang tepat lagi untuk digunakan.

Pada tahun 1984, Altman melakukan penelitian kembali di berbagai negara, penelitian ini menggunakan berbagai perusahaan manufaktur yang tidak go public. Karena itu rumus dari hasil penelitian tersebut lebih tepat digunakan untuk perusahaan manufaktur yang tidak menjual sahamnya di bursa efek.

Hasil penelitian tersebut menghasilkan rumus Z-Score yang kedua untuk perusahaan-perusahaan manufaktur yang tidak go public, sebagai berikut;

$$Z = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,420X4 + 0,998X5$$

Dimana:

$$X1 = \frac{\text{Modal Kerja}}{\text{Total Aset}}$$

$$X2 = \frac{\text{Laba Ditahan}}{\text{Total Aset}}$$

$$X3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Aset}}$$

$$X4 = \frac{\text{Nilai Buku Ekuitas}}{\text{Nilai Buku Utang}}$$

$$X5 = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}}$$



Rumus Z-Score tersebut lebih tepat digunakan untuk perusahaan manufaktur non go public. Untuk itu Altman Kembali melakukan penelitian di Mexico (negara berkembang) dengan harapan bahwa rumus Z-Score dapat digunakan dalam perusahaan go public dan non go public.

Pada model terakhir ini rasio Sales to total asset dihilangkan dengan harapan dampak industry – dalam pengertian ukuran perusahaan terkait dengan asset atau penjualan dapat dihilangkan. Hasil penelitian dengan menggunakan rumus Z-Score tersebut akan menghasilkan skor yang berbeda antar satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Skor tersebut harus dibandingkan dengan standar penilaian, berikut ini untuk menilai keberlangsungan hidup perusahaan:

- Z > 2,9 = Zona aman**
- 1,23 < Z < 2,9 = Zona abu abu**
- Z < 1,23 = Zona berbahaya**

Setelah melakukan penelitian dengan objek berbagai perusahaan manufaktur dan menghasilkan 2 rumus pendeteksi kebangkrutan. Kemudian Altman melakukan penelitian kembali mengenai potensi kebangkrutan perusahaan selain perusahaan manufaktur, baik go public maupun non go public. Rumus Z-Score terakhir merupakan rumus yang sangat fleksibel karena bisa digunakan untuk berbagai jenis bidang usaha perusahaan, baik yang go public maupun non go public, dan cocok digunakan di negara berkembang seperti Indonesia.

Hasil penelitian tersebut menghasilkan rumus Z-Score ketiga untuk berbagai perusahaan, sebagai berikut:

$$Z = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4$$

Dimana:

$$X_1 = \frac{\text{Modal Kerja}}{\text{Total Aset}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Laba Ditahan}}{\text{Total Aset}}$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Aset}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Nilai Buku Ekuitas}}{\text{Nilai Buku Utang}}$$



Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus Z-Score tersebut akan menghasilkan skor yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Skor tersebut harus dibandingkan dengan standar penilaian berikut ini untuk menilai keberlangsungan hidup perusahaan tersebut:

- Z > 2,6 = Zona aman**
- 1,1 < Z < 2,6 = Zona abu abu**
- Z < 1,1 = Zona berbahaya**

Tiga penelitian yang dilakukan Altman dengan 3 objek penelitian yang berbeda menghasilkan tiga rumus pendeteksi kebangkrutan yang berbeda. Ketiga rumus tersebut juga menggunakan standar penilaian yang berbeda. Tolok ukur dari ketiga rumus Z-Score yang digunakan untuk menilai keberlangsungan hidup berbagai kategori perusahaan, dapat dilihat sebagai berikut:

Perusahaan manufaktur Go Public	Perusahaan Manufaktur Non Go Public	Berbagai Jenis Perusahaan	Interpretasi
$Z > 2,99$	$Z > 2,90$	$Z > 2,60$	Zona aman >>> Perusahaan dalam kondisi sehat, sehingga kemungkinan kebangkrutan sangat kecil terjadi
$1,81 > Z > 2,99$	$1,23 > Z > 2,90$	$1,1 > Z < 2,60$	Zona abu-abu >>> Perusahaan dalam kondisi rawan (<i>grey area</i>) pada kondisi ini, perusahaan mengalami masalah keuangan yang harus ditangani dengan cepat
$Z < 1,81$	$Z < 1,23$	$Z < 1,1$	Zoan Berbahaya >>> Perusahaan dalam kondisi bankrupt (mengalami kesulitan keuangan dan risiko yang tinggi)

Dengan menggunakan nilai Z-Score suatu perusahaan. Dapat diketahui badan usaha tersebut apakah mengalami masalah serius, atau menghadapi bahaya, atau masih dalam kondisi aman. Dengan Analisa Z-Score manajemen juga dapat meramalkan prospek perusahaan di masa yang akan datang untuk menjaga kelangsungan hidupnya. Semakin besar nilai Z-Score , semakin besar juga jaminan akan kelangsungan hidup perusahaan dan semakin berkurang risiko kegagalan. Berikut ilustrasi tentang penggunaan Altman Z-Score:

PT. Harapan Jaya adalah sebuah perusahaan distributor notebook yang beroperasi di Jakarta, perusahaan ini adalah perusahaan privat yang sahamnya dimiliki hanya beberapa orang. Manajemen perusahaan melihat bahwa kinerja keuangan perusahaan, khususnya kemampuan perusahaan dalam **menghasilkan laba** pada 4 tahun terakhir mengalami penurunan tajam, seperti terlihat dalam **Financial Statement** berikut:



Laporan Laba - Rugi

	2017	2018	2019	2020
Penjualan	2.840.000.000	3.880.000.000	4.630.000.000	4.380.000.000
Harga Pokok Penjualan	(1.860.000.000)	(2.805.000.000)	(3.460.000.000)	(3.410.000.000)
Laba Kotor	980.000.000	1.075.000.000	1.170.000.000	970.000.000
Beban Operasi				
Beban Pemasaran				
- Gaji & Komisi Wiraniaga	42.400.000	59.800.000	72.000.000	60.000.000
- Gaji Staf Pemasaran	16.800.000	20.600.000	24.000.000	36.000.000
- Beban Iklan	84.000.000	104.000.000	112.000.000	102.000.000
- Beban Pengiriman	44.800.000	55.600.000	62.000.000	72.000.000
Total Beban Pemasaran	188.000.000	240.000.000	270.000.000	270.000.000
Beban Adm & Umum				
- Gaji Direksi	218.000.000	365.000.000	410.000.000	390.000.000
- Gaji Karyawan	184.000.000	174.000.000	182.600.000	172.600.000
- Beban Listrik & Telpon	56.000.000	67.000.000	72.000.000	102.000.000
- Beban Lain-lain	18.200.000	22.400.000	26.000.000	21.000.000
- Beban Bunga Utang	102.300.000	162.500.000	190.500.000	195.500.000
Total Beban Adm & Umum	578.500.000	790.900.000	881.100.000	881.100.000
Laba (Rugi) Usaha	213.500.000	44.100.000	18.900.000	(181.100.000)
Pendapatan & Beban Lain-lain				
- Pendapatan Bunga	18.200.000	22.400.000	26.000.000	26.000.000
- Rugi Selisih Kurs	(22.400.000)	(27.800.000)	(32.000.000)	(32.000.000)
	(4.200.000)	(5.400.000)	(6.000.000)	(6.000.000)
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	209.300.000	38.700.000	12.900.000	(187.100.000)
Pajak	(52.325.000)	(9.675.000)	(3.225.000)	0
Laba (Rugi) Bersih	156.975.000	29.025.000	9.675.000	(187.100.000)



Laporan Perubahan Ekuitas

	2017	2018	2019	2020
<u>Laba ditahan awal</u>	50.000.000	106.975.000	121.000.000	130.675.000
<u>Laba usaha</u>	156.975.000	29.025.000	9.675.000	9187.100.000)
<u>Dividen</u>	100.000.000	15.000.000	-	-
<u>Laba ditahan akhir</u>	106.975.000	121.000.000	130.675.000	(56.425.000)

Laporan Posisi Keuangan

Akun	2017	2018	2019	2020
Kas	68.175.000	125.900.000	152.275.000	71.000.000
<u>Piutang</u>	85.400.000	198.300.000	276.000.000	47.000.000
<u>Persediaan</u>	143.000.000	84.850.000	70.000.000	40.050.000
<u>Surat Berharga</u>	60.000.000	70.000.000	40.000.000	20.000.000
<u>Perlengkapan Kantor</u>	11.800.000	13.300.000	17.000.000	7.000.000
<u>Total Aset Lancar</u>	368.375.000	492.350.000	555.275.000	185.050.000
<u>Peralatan kantor</u>	56.300.000	192.100.000	210.000.000	200.000.000
<u>Kendaraan</u>	234.400.000	356.800.000	680.000.000	480.000.000
<u>Bangunan</u>	300.400.000	326.800.000	375.400.000	375.400.000
<u>Tanah</u>	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000
<u>Total Aset Tetap</u>	771.100.000	1.055.700.000	1.445.400.000	1.235.400.000
<u>Total Aset</u>	1.139.475.000	1.548.050.000	2.000.675.000	1.420.450.000
<u>Utang usaha</u>	47.500.000	116.050.000	201.000.000	191.875.000
<u>Utang Bank</u>	160.000.000	192.000.000	524.000.000	140.000.000
<u>Wesel Bayar</u>	75.000.000	99.000.000	105.000.000	105.000.000
<u>Total Utang Jangka Pendek</u>	282.500.000	407.050.000	830.000.000	436.875.000
<u>Utang Bank</u>	200.000.000	330.000.000	340.000.000	340.000.000
<u>Obliqasi</u>	200.000.000	340.000.000	350.000.000	350.000.000
<u>Total Utang Jangka Panjang</u>	400.000.000	670.000.000	690.000.000	690.000.000
<u>Modal Saham</u>	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000
<u>Laba Ditahan</u>	106.975.000	121.000.000	130.675.000	(56.425.000)
<u>Ekuitas</u>	456.975.000	471.000.000	480.675.000	293.575.000
<u>Total Kewajiban & Ekuitas</u>	1.139.475.000	1.548.050.000	2.000.675.000	1.420.450.000



Cara memprediksi keberlangsungan perusahaan di masa mendatang, manajemen perusahaan menghitung potensi kebangkrutan yang mungkin terjadi dan dialami perusahaan. Dengan menggunakan rumus **Z-Score** yang ketiga diperoleh hasil sebagai berikut.

$$Z = 6,56 X1 + 3,26X2 + 6,72X3 + 1,05X4$$

Dimana:

X1 = Modal kerja : Total asset

X2 = Laba ditahan : Total asset

X3 = EBIT : Total asset

X4 = Nilai buku ekuitas : Nilai buku utang

Modal kerja dihitung: (Aset lancar - Utang lancar)

EBIT dihitung : (Laba bersih + Pajak + bunga)

Nilai buku utang dihitung : (Jumlah utang total yang menjadi kewajiban perusahaan pada saat itu)

	2017	2018	2019	2020
Modal Kerja	85.875.000	85.300.000	(274.725.000)	(251.825.000)
EBIT	311.600.000	201.200.000	203.400.000	8.400.000
Nilai Buku Utang	682.500.000	1.077.050.000	1.520.000.000	1.126.875.000

Bankruptcy Potential Predicted

2017			
X1	0,0753637	6,56	0,4943856
X2	0,0938810	3,26	0,3060521
X3	0,2734593	6,72	1,8376465
X4	0,6695604	1,05	0,7030384
Z			3,3411225

2018			
X1	0,0551016	6,56	0,3614665
X2	0,0781629	3,26	0,2548111
X3	0,1299700	6,72	0,8733984
X4	0,4373056	1,05	0,4591709
Z			1,9488468



Bankruptcy Potential Predicted

2019			
X1	-0,1373162	6,56	-0,9007943
X2	0,0653155	3,26	0,2129285
X3	0,1016657	6,72	0,6831935
X4	0,3162336	1,05	0,3320453
Z			0,3273730

2020			
X1	-0,1772854	6,56	-1,1629922
X2	-0,0397233	3,26	-0,1294980
X3	0,0059136	6,72	0,0397394
X4	0,2605214	1,05	0,2735475
Z			-0,9792033

KESIMPULAN:

Hasil penilaian nilai Z selama 4 tahun tersebut dibandingkan dengan tolok ukur nilai yang dihasilkan oleh rumus ketiga Z-Score:

- $Z > 2,6$ = Zona Aman
- $1,1 < Z < 2,6$ = Zona Abu abu
- $Z < 1,1$ = Zona Berbahaya

Tahun 2017:

Nilai Z = 3,3411225 -----> Perusahaan yang berada dalam Zona Aman

Tahun 2018:

Nilai Z = 1,9488468 -----> Perusahaan berada di Zona abu-abu (Grey area)

Tahun 2019:

Nilai Z = 0,3273731 -----> Perusahaan berada di Zona Berbahaya

Tahun 2020:

Nilai Z = -0,9792031 -----> Perusahaan mendekati kebangkrutan



10.6. Analisa Springate Score

Springate Score adalah metode untuk memprediksi keberlangsungan hidup suatu perusahaan dengan mengkombinasikan beberapa ratio keuangan yang umum dengan diberikan bobot yang berbeda satu dengan lainnya.

Springate Score diformulasikan oleh **Gordon L.V. Springate** pada tahun 1978 sebagai pengembangan dari **Altman Z-Score**. Model Springate adalah model ratio yang menggunakan *Multiple Discriminate Analysis* (MDA). Dalam metode MDA dibutuhkan lebih dari satu ratio keuangan yang berkaitan dengan kebangkrutan perusahaan untuk membentuk suatu model yang baik.

Untuk menentukan ratio mana saja yang dapat mendeteksi kemungkinan kebangkrutan, Springate menggunakan MDA untuk memilih 4 ratio dari 19 ratio keuangan yang populer dalam literatur, yang mampu membedakan antar sinyal usaha yang pailit dan tidak pailit. Model ini menekankan pada profitabilitas sebagai komponen yang paling berpengaruh thd kebangkrutan.

Penelitian tersebut menghasilkan rumus **Springate Score** untuk berbagai jenis perusahaan, sebagai berikut:

$$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4$$

Dimana:

$$\begin{aligned}
 X1 &= \frac{\text{Modal Kerja}}{\text{Total Aset}} \\
 X2 &= \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Aset}} \\
 X3 &= \frac{\text{EBT}}{\text{Utang Lancar}} \\
 X4 &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}}
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *Springate Score* tersebut akan menghasilkan skor yang berbeda antar satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Skor tersebut harus dibandingkan dengan standar penilaian berikut ini, untuk menilai keberlangsungan hidup perusahaan tersebut.



- Z > 0,862 = Perusahaan Sehat**
- Z < 0,862 = Perusahaan Potensial Bangkrut**

Jika nilai Z diatas 0,862, maka perusahaan diklasifikasikan dalam kategori sehat, jik nilai Z dibawah 0,862 maka perusahaan dinilai sedang berada dalam bahaya kebangkrutan.

Prediksi keberlangsungan **PT. Harapan Jaya** dimasa mendatang manajemen perusahaan menganalisis potensi kebangkrutan yang mungkin terjadi dan dialami perusahaan. Dari perhitungan dengan menggunakan rumus *Springate Score*.

$$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4$$

Dimana:

- X1 = Modal kerja : Total aset
- X2 = EBIT : Total aset
- X3 = EBT : Utang lancar
- X4 = Penjualan : Total aset

- Modal kerja dihitung : (aset lancar – utang lancar)
- EBIT dihitung : (laba bersih + pajak + bunga)
- EBT dihitung : (laba bersih + pajak)

	2017	2018	2019	2020
Modal Kerja	85.875.000	85.300.000	(274.725.000)	(251.825.000)
EBIT	311.600.000	201.200.000	203.400.000	8.400.000
EBT	209.300.000	38.700.000	12.900.000	(187.100.000)

Bankruptcy Potential Predicted

2017			
X1	0,0753637	1,03	0,0776246
X2	0,2734593	3,07	0,8395201
X3	0,7408850	0,66	0,4889841
X4	2,4923759	0,4	0,9969504
Z			2,4030791



2018			
X1	0,0551016	1,03	0,0567546
X2	0,1299700	3,07	0,3990079
X3	0,0950743	0,66	0,0627490
X4	2,5063790	0,4	1,0025516
Z			1,5210632

2019			
X1	-0,1373162	1,03	-0,1414357
X2	0,1016657	3,07	0,3121137
X3	0,0155422	0,66	0,0102579
X4	2,3142190	0,4	0,9256876
Z			1,1066235

2020			
X1	-0,1772854	1,03	-0,1826040
X2	0,0059136	3,07	0,0181548
X3	-0,4282690	0,66	-0,2826575
X4	3,0835299	0,4	1,2334120
Z			0,7863052

KESIMPULAN:

Hasil penilaian nilai Z selama 4 tahun tersebut dibandingkan dengan tolok ukur nilai yang dihasilkan oleh rumus *Springate Score*:

- Z > 0,862 = Perusahaan sehat
- Z < 0,862 = Perusahaan potensial bangkrut

Tahun 2017: Nilai Z = 2,4030789 atau masih diatas 0,862
 Tahun 2018: Nilai Z = 1,5210631 atau masih diatas 0,862
 Tahun 2019: Nilai Z = 1,1066234 atau masih diatas 0,862

} Perusahaan dalam kondisi Sehat

Tahun 2020: Nilai Z = 0,7863053 berada dibawah 0,862
 Perusahaan dalam kondisi rawan terdeteksi kebangkrutan



10.7. Analisa Zmijewski Score

Mark Zmijewski juga melakukan penelitian untuk memprediksi keberlangsungan hidup perusahaan, dari hasil penelitiannya Zmijewski menghasilkan rumus yang dapat digunakan untuk memprediksi potensi kebangkrutan yang disebut **Zmijewski Score**. Zmijewski Score adalah metode yang mengkombinasikan beberapa ratio keuangan umum yang memberikan bobot yang berbeda satu dengan lainnya.

Zmijewski menggunakan analisa ratio yang mengukur kinerja, leverage, dan likuiditas perusahaan untuk model prediksi kebangkrutan. Model ini menekankan pada jumlah utang sebagai komponen yang paling berpengaruh terhadap kebangkrutan. Dengan rumus sebagai berikut:

$$Z = -4,3 - 4,5X1 + 5,7X2 - 0,004X3$$

Dimana:

$$X1 = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aset}}$$

$$X2 = \frac{\text{Total utang}}{\text{Total Aset}}$$

$$X3 = \frac{\text{Aset lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

Kreteria yang digunakan dalam metode ini adalah semakin besar nilai yang didapat dengan rumus tersebut berarti semakin besar pula potensi kebangkrutan perusahaan. Dengan kata lain, jika perhitungan dengan menggunakan metode Zmijewski Score menghasilkan nilai positif, maka perusahaan berpotensi bankrut, semakin besar nilai positifnya semakin besar pula potensi kebangkrutannya, sebaliknya jika nilai negatif, maka perusahaan tidak berpotensi bangkrut.

Model ini menekankan pada jumlah utang sebagai komponen paling berpengaruh terhadap kebangkrutan. Sedangkan model Springate dan Altman lebih menekankan pada profitabilitas sebagai komponen yang paling berpengaruh terhadap kebangkrutan.

Penelitian di Indonesia dengan menggunakan ketiga model tersebut pada perusahaan yang terdaftar di BEI yang mengalami delisting menunjukkan bahwa model **Zmijewski** lebih akurat dalam memprediksi delisting dibandingkan metode Altman dan Springate.



Prediksi keberlangsungan **PT. Harapan Jaya** dimasa mendatang manajemen perusahaan menganalisis potensi kebangkrutan yang mungkin terjadi dan dialami perusahaan. Dari perhitungan dengan menggunakan rumus **Zmijewski Score**.

$$Z = -4,3 - 4,5X1 + 5,7X2 - 0,004X3$$

Dimana:

- X1 = Laba bersih : Total asset = ROA
- X2 = Total utang : Total asset = Debt Ratio
- X3 = Aset lancar : Utang lancar = Liquidity Ratio

Untuk memperoleh X1 yang merupakan ROA dihitung dengan membagi Laba bersih dengan total asset yang digunakan pada tahun tersebut. Sedangkan X2 yang merupakan Debt Ratio dihitung dengan membagi total utang dengan total perusahaan. Dan X3 yang merupakan ratio likuiditas diperoleh dengan membagi aset lancar dengan utang lancar yang dimiliki

Bankruptcy Potential Predicted			
2017			
			-4,3
X1	0,1377608	4,5	0,6199236
X2	0,5989600	5,7	3,4140720
X3	1,3039823	0,004	0,0052159
Z			-1,5110675

2018			
			-4,3
X1	0,0187494	4,5	0,0843723
X2	0,6957463	5,7	3,9657539
X3	1,2095566	0,004	0,0048382
Z			-0,4234566



2019			
			-4,3
X1	0,0048359	4,5	0,0217616
X2	0,7597436	5,7	4,3305385
X3	0,6690060	0,004	0,0026760
Z			0,0061009

2020			
			-4,3
X1	-0,1317188	4,5	-0,5927346
X2	0,7933225	5,7	4,5219383
X3	0,4235765	0,004	0,0016943
Z			0,8129785

Hasil penilaian nilai **Z** selama 4 tahun tersebut harus dibandingkan dengan tolok ukur nilai yang dihasilkan oleh rumus **Zmijewski Score**, yang akan menghasilkan prediksi kebangkrutan perusahaan.

Jika perhitungan dengan metode **Zmijewski Score** menghasilkan nilai negative, maka perusahaan bersangkutan tidak berpotensi bangkrut, sebaliknya jika menghasilkan nilai positif, maka perusahaan berpotensi bangkrut.

Pada tahun 2017 terlihat nilai **Z** Perusahaan sebesar **-1,5110675 (negative)** berarti Perusahaan masih berada dalam Zona Aman

Pada tahun 2018 terlihat nilai **Z** Perusahaan sebesar **-0,4234566 (negative)** berarti Perusahaan masih berada dalam Zona Aman

Pada tahun 2019 terlihat nilai **Z** Perusahaan sebesar **0,0061009 (Positif)** berarti Perusahaan memasuki Zona berbahaya

Pada tahun 2020 terlihat nilai **Z** Perusahaan sebesar **0,8129785 (positif)** berarti Perusahaan sudah semakin berbahaya mendekati kebangkrutan.



DAFTAR REFERENSI

- Blocher, E.J. D.E, Stout, dan G Cokins, 2010. *Cost Management A Strategic Emphasis* Edisi 5, Singapore: McGraw-Hill
- Hansen, R. Don, Maryanne M. Mowen, dan Liming Guan. 2009. *Cost Management, Accounting and Control*, Edisi ke 6. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing
- Hongren, T. Charles dkk. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 2003. Edisi ke 11. Englewood Cliffs, New Jersey: Printice Hall International, Inc
- Kinney, Michael R. dan Cecily A. Raiborn, *Cost Accounting Foundations and Evolution*. 2011. Edisi ke 8 Cincinnati: South Western College Publishing
- Riwayadi, 2014. *Akuntansi Biaya Pendekatan Tradisional dan Kontemporer*, Penerbit Salemba empat