

Bab 10

Analisis Laporan Kinerja Keuangan

Menghitung Varians

Kerangka analisis yang digunakan dalam analisis varians meliputi ide-ide berikut ini:

- Mengidentifikasi factor-faktor penyebab kunci yang memengaruhi laba.
- Merinci varians laba keseluruhan berdasarkan factor-faktor penyebab kunci tersebut.
- Fokus pada dampak laba variasi dalam setiap faktor penyebab.
- Mencoba untuk menghitung dampak yang spesifik dan dapat dipisahkan dari setiap faktor penyebab dengan cara memvariasikan satu factor saja sementara factor-faktor lainnya dianggap konstan.
- Menambahkan kompleksitas secara bertahap, lapis berlapis, mulai dari tingkat “akal sehat” yang paling mendasar.
- Menghentikan proses tersebut ketika kompleksitas yang ditambahkan di tingkat yang baru dibuat tidak dijustifikasi dengan tambahan wawasan mengenai factor-faktor penyebab yang mendasari varians laba keseluruhan.

Varian Pendapatan

Dalam bagian ini dijelaskan mengenai bagaimana menghitung varians harga, volume dan bauran penjualan. Penghitungan tersebut dibuat untuk setiap lini produk, dan hasil dari lini produk kemudian diagresikan untuk menghitung total varians. Varians yang positif adalah menguntungkan, karena hal tersebut mengindikasikan bahwa laba aktual melebihi laba yang dianggarkan, dan varians yang negatif adalah tidak menguntungkan.

Varians Harga Penjualan

Varians harga penjualan dihitung dengan mengalikan selisih antara harga aktual dan harga standar dengan volume aktual.

Varians Bauran dan Volume

Sering kali varians bauran dan volume tidak dipisahkan. Persamaan untuk gabungan dari varians bauran dan volume adalah:

$$\text{Varians bauran dan volume} = (\text{Volume aktual} - \text{Volume yang dianggarkan}) \\ * \text{Kontribusi per unit yang dianggarkan}$$

Varians Bauran

Varians bauran untuk masing-masing produk diperoleh dari persamaan berikut:

$$\text{Varians bauran} = [(\text{Total volume penjualan aktual} * \text{Proporsi yang dianggarkan}) \\ - (\text{Volume penjualan aktual})] * \text{Kontribusi per unit yang dianggarkan}$$

Varians Volume

Varians volume dapat dihitung dengan cara mengurangkan varians bauran dan gabungan antara varians bauran dan varians volume.

$$\text{Varians Volume} = [(\text{Total volume penjualan aktual}) * (\text{Persentase yang dianggarkan})] - \\ [(\text{Penjualan yang dianggarkan}) * (\text{Kontribusi per unit yang dianggarkan})]$$

Penetrasi Pasar dan Volume Industri

Salah satu perluasan dari analisis laba adalah untuk memisahkan varians bauran dan volume menjadi jumlah yang disebabkan oleh perbedaan dalam pangsa pasar dan jumlah yang disebabkan oleh perbedaan dalam volume industri.

Persamaan berikut ini digunakan untuk memisahkan dampak penetrasi pasar dari volume industri untuk varians bauran dan volume:

$$\text{Varians pangsa pasar} = [(\text{Penjualan aktual}) - (\text{Volume industri})] * \text{Penetrasi pasar yang dianggarkan} * \text{Kontribusi per unit yang dianggarkan}$$

Varians volume industri = (Volume industri aktual – Volume industri yang dianggarkan)
* Penetrasi pasar yang dianggarkan * Kontribusi per unit
yang dianggarkan

Varians Beban

Biaya Tetap

Varians antara biaya tetap aktual dengan yang dianggarkan didapat dari pengurangan, karena biaya-biaya ini tidak dipengaruhi baik oleh volume penjualan maupun volume produksi.

Biaya Variabel

Biaya Variabel adalah biaya yang bervariasi secara langsung dan proporsional dengan volume. Biaya produksi variable yang dianggarkan harus disesuaikan dengan volume produksi aktual.

Variasi dalam Praktik

Periode Waktu dari Perbandingan

Perbandingan untuk tahun tersebut sampai dengan tanggal tertentu tidak terlalu dipengaruhi oleh penyimpangan temporer yang mungkin terlihat aneh untuk bulan sekarang, dan oleh karena itu, tidak perlu terlalu diperhatikan oleh manajemen. Di pihak lain, hal tersebut mungkin menyembunyikan timbulnya faktor penting yang tidak bersifat temporer.

Fokus pada Margin Kotor

Di banyak perusahaan, perubahan dalam biaya atau faktor-faktor lainnya diperkirakan akan mengarah kepada perubahan dalam harga jual, dan tugas dari manajer pemasaran adalah untuk memperoleh margin kotor yang dianggarkan yaitu penyebaran yang konstan antara biaya dan harga jual. Kebijakan semacam itu terutama penting dalam periode inflasi. Suatu analisis varians dalam sistem semacam itu tidak akan memiliki varians harga jual. Melainkan, akan ada varians margin kotor. *Margin kotor per unit adalah selisih antara harga jual dengan biaya produksi.*

Standar Evaluasi

Dalam sistem pengendalian manajemen, standar formal digunakan dalam evaluasi laporan atas aktivitas aktual dan terdiri atas tiga jenis: (1) standar atau anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya; (2) standar histories; atau (3) standar eksternal.

Standar atau Anggaran yang Telah Ditetapkan Sebelumnya

Bila dipersiapkan dan dikoordinasikan secara hati-hati, maka merupakan standar yang unggul. Standar ini merupakan dasar terhadap mana kinerja aktual diperbandingkan di banyak perusahaan. Seandainya angka-angka anggaran didapat secara acak, maka tentu saja angka-angka tersebut tidak akan menghasilkan dasar yang andal untuk perbandingan.

Standar Historis

Ini merupakan catatan kinerja aktual yang telah lewat. Hasil dari bulan berjalan dapat dibandingkan dengan hasil bulan sebelumnya. Standar jenis ini memiliki dua kelemahan yang serius: (1) kondisi mungkin saja berubah antara kedua periode tersebut sedemikian rupa sehingga perbandingan menjadi tidak valid lagi; dan (2) kinerja periode sebelumnya mungkin saja tidak dapat diterima.

Standar Eksternal

Ini adalah merupakan standar yang diturunkan dari kinerja pusat tanggung jawab lain atau perusahaan-perusahaan lain dalam industri yang sama. Kinerja dari satu kantor cabang penjualan dapat dibandingkan dengan kinerja dari kantor cabang penjualan lainnya. Bila kondisi-kondisi dari kedua pusat tanggung jawab tersebut adalah serupa, maka perbandingan semacam itu dapat menghasilkan dasar yang bisa diterima untuk mengevaluasi kinerja.

Keterbatasan Standar

Varians antara kinerja aktual dan standar adalah bermakna hanya jika diturunkan dari standar yang valid. Walaupun sangat mudah untuk mengacu pada varians yang *menguntungkan* atau *tidak menguntungkan*, kata-kata ini mengimplikasikan bahwa standar adakah ukuran yang andal mengenai bagaimana kinerja yang seharusnya. Bahkan biaya standar mungkin bukan merupakan estimasi yang akurat mengenai berapa biaya yang

seharusnya dalam situasi tersebut. Situasi ini dapat karena salah satu atau kedua alasan: (1) standar tersebut tidak ditetapkan dengan selayaknya, atau (2) walaupun standar tersebut ditetapkan secara layak dalam kondisi yang ada pada waktu itu.

Sistem Biaya Penuh

Jika perusahaan memiliki **sistem biaya penuh** (*full-cost system*), baik biaya overhead variabel maupun tetap dimasukkan dalam persediaan pada biaya standar per unit. Jika persediaan akhir lebih tinggi dibandingkan dengan persediaan awal, sebagian dari biaya overhead tetap yang terjadi di periode tersebut tetap akan tinggal di persediaan dan bukannya mengalir ke harga pokok penjualan. Sebaliknya, jika saldo persediaan turun selama periode tersebut, lebih banyak biaya overhead tetap yang dilepaskan ke harga pokok penjualan dibandingkan dengan jumlah aktual yang terjadi dalam periode tersebut.

Jumlah Rincian

Varians pendapatan dianalisis pada beberapa tingkatan pertama, secara total; kemudian berdasarkan volume, bauran, dan harga; lalu menganalisis varians volume dan bauran berdasarkan volume industri dan pangsa pasar. Pada setiap tingkatan ini, varians tersebut dianalisis berdasarkan produk individual. Proses dari satu tingkat ke tingkat yang lainnya ini sering disebut dengan “mengupas bawang” yaitu lapisan demi lapisan dikupas, dan proses tersebut akan terus berlanjut selama rincian tambahan masih dianggap berharga.

Biaya Teknik dan Biaya Diskresioner

Varians yang “menguntungkan” dalam biaya teknik biasanya merupakan indikasi dari kinerja yang baik: yaitu semakin rendah biayanya maka semakin baik kinerjanya. Hal ini tergantung pada kualifikasi bahwa kualitas pengantaran tepat waktu dinilai memuaskan. Sebaliknya kinerja dari pusat beban kebijakan biasanya dinilai memuaskan apabila beban aktual hampir setara dengan jumlah yang dianggarkan, tidak lebih tinggi maupun lebih rendah. Hal ini disebabkan karena varians yang menguntungkan dapat mengindikasikan bahwa pusat tanggung jawab tersebut tidak melaksanakan dengan mencukupi fungsi-fungsi yang disetujui akan dilaksanakan olehnya. Karena beberapa elemen dalam pusat beban kebijakan secara fakta merupakan beban teknik (misalnya; fungsi pembukuan dalam

organisasi kontroler), varians yang menguntungkan adalah benar-benar menguntungkan elemen-elemen ini.

Keterbatasan Analisis Varians

Walaupun analisis varians adalah alat yang ampuh, alat tersebut memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan yang paling penting adalah bahwa walaupun analisis ini mengidentifikasi di mana varians terjadi, tetapi tidak mengatakan mengapa varians ini terjadi atau apa yang dilakukan mengenainya. Misalnya, laporan tersebut mungkin saja menunjukkan adanya varians signifikan yang tidak menguntungkan dalam beban pemasaran, dan mungkin saja mengidentifikasi varians ini dengan beban promosi penjualan yang tinggi. Tetapi, laporan tersebut tidak menjelaskan mengapa beban promosi penjualan tinggi dan apa, jika ada, tindakan yang sedang dilakukan. Penjelasan naratif, yang melengkapi laporan kinerja, seharusnya memberikan penjelasan semacam itu.

Masalah kedua dalam analisis varians adalah untuk menentukan apakah suatu varians adalah signifikan. Teknik statistik dapat digunakan untuk menentukan apakah ada perbedaan yang signifikan antara kinerja aktual dan standar untuk beberapa proses tertentu; teknik-teknik ini umumnya disebut sebagai *pengendalian mutu secara statistik*.

Keterbatasan ketiga dari analisis varians adalah bahwa ketika laporan kinerja menjadi lebih teragregasi, varians yang saling meniadakan dapat menyesatkan pembacanya. Demikian pula, ketika varians menjadi semakin teragregasi, para manajer menjadi semakin bergantung pada penjelasan-penjelasan dan prediksi yang menyertainya. Akhirnya, laporan itu hanya menunjukkan apa yang telah terjadi. Laporan tersebut tidak menunjukkan dampak masa depan dari tindakan-tindakan yang telah diambil oleh manajer.

Tindakan Manajemen

Ada satu prinsip utama dalam menganalisis laporan keuangan formal: *Laporan laba bulanan sebaiknya tidak berisi hal-hal yang tak terduga*. Informasi yang signifikan harus dikomunikasikan secepatnya melalui telepon, faks, e-mail, atau pertemuan pribadi segera setelah itu diketahui. Laporan formal menginformasikan kesan umum bahwa manajer senior telah mengetahui dari sumber-sumber tersebut. Berdasarkan informasi ini, ia dapat bertindak sebelum menerima laporan formal.

Laporan formal tersebut adalah tetap penting. *Salah satu manfaat utama dari laporan formal adalah bahwa laporan tersebut memberikan tekanan yang diinginkan pada manajer di tingkat yang lebih rendah untuk mengambil tindakan perbaikan atas inisiatif mereka sendiri.*

Laporan laba adalah tidak berguna kecuali laporan tersebut mengarah pada tindakan. Tindakan tersebut mungkin terdiri dari pujian atas kerja yang telah dilakukan dengan baik, saran-saran untuk melakukan hal secara berbeda, “memproses” atau tindakan ketenagakerjaan yang lebih drastic lagi. Tetapi, tindakan –tindakan ini tidak dilakukan untuk setiap unit bisnis setiap bulan. Selama bisnis berjalan baik, pujian adalah paling diperlukan, dan kebanyakan orang tidak mengharapkan untuk memperoleh pujian secara rutin.