**Analisis Kinerja Keuangan**

**Pertemuan 10 – Sistem Pengendalian Manajemen**

Ketika suatu laporan keuangan menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya yaitu memberikan informasi yang wajar dan relevan kepada pengguna, maka evaluasi menjadi suatu hal yang sangat fundamental dalam pelaporan. Kinerja suatu laporan keuangan meliputi beberapa aspek yang harus dinilai. Makalah ini mencoba membahas secara lugas dan terfokus pada analisis atas ukuran-ukuran kinerja keuangan. Bagian pertama menjelaskan bagaimana varians antara data aktual dan data anggaran dihitung untuk unit bisnis. Karena anggaran beban dan pendapatan merupakan anggaran untuk unit bisnis, pembahasan ini dapat diperluas untuk mencakup pusat beban dan pusat pendapatan. Bagian selanjutnya menjelaskan bagaimana laporan dari varians-varians ini digunakan oleh manajemen senior untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis.

Kinerja keuangan adalah gambaran setiap hasil ekonomi yang mampu di raih oleh perusahaan perbankan pada periode tertentu melalui aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menghasilkan keuntungan secara efisien dan efektif, yang dapat diukur perkembangannya dengan mengadakan analisisterhadap data-data keuangan yang tercermin dalam laporan keuangan.

**A. MENGHITUNG VARIANS**

Walaupun fokus dari bagian ini adalah pada perbandingan antara kinerja aktual dengan anggaran, manajer operasi yang kompeten juga mengadopsi mentalitas perbaikan yang kontinu, atau Kaizen. Mereka tidak berasumsi bahwa kinerja yang optimal adalah yang sesuai dengan anggaran. Hampir semua perusahaan membuat analisis bulanan atas perbedaan antara pendapatan dan beban aktual dengan yang dianggarkan untuk setiap unit bisnis dan untuk organisasi keseluruhan.

Analisis yang seksama mengidentfikasikan penyebab dari varians tersebut dan unit organisasi yang bertanggung jawab untuk itu. Sistem yang efektif mengidentifikasikan varians yang terjadi ke tingkat manajemen terendah. Varians bersifat hierarkis. Varians dimulai dengan kinerja unit bisnis keseluruhan yang dibagi menjadi varians pendapatan dan varians beban. Varians pendapatan dibagi lebih lanjut menjadi varians volume dan varians harga untuk unit bisnis keseluruhan dan untuk setiap pusat tanggung jawab pemasaran dalam unit tersebut.Varians tersebut dapat dibagi lebih lanjut berdasarkan area dan distrik penjualan.

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

1. Mengidentifikasikan faktor-faktor penyebab kunci yang mempengaruhi laba.
2. Merinci varians laba keseluruhan berdasarkan faktor-faktor penyebab kunci tersebut.
3. Fokus pada dampak laba dari variasi dalam setiap faktor penyebab
4. Mencoba untuk menghitung dampak yang spesifik dan dapat dipisahkan dari setiap faktor penyebab dengan cara menvariasikan satu faktor saja sementara faktor-faktor lainnya dianggap konstan.
5. Menambahkan kompleksitas secara bertahap, lapis per lapis, mulai dari tingkat akal sehat yang paling mendasar.
6. Menghentikan proses tersebut ketika kompleksitas yang ditambahkan di tingkat yang baru dibuat tidak dijustifikasi dengan tambahan wawasan mengenai faktor penyebab yang mendasari varians laba keseluruhan.

1.      **Varians Pendapatan**

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

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

Varians bauran dari volume = (Volume aktual-Volume yang dianggarkan) × Kontribusi per unit dianggarkan

Varians volume diakibatkan dari menjual lebih banyak unit daripada yang dianggarkan. Varians bauran diakibatkan dari menjual proporsi produk yang berbeda dari yang diasumsikan dalam anggaran. Karena setiap produk memperoleh kontribusi per unit yang berbeda, maka penjualan proporsi produk yang berbeda dari yang dianggarkan akan menghasilkan suatu varians.

***Varians Bauran***

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

Varians bauran = [(Total volume penjualan aktual × Proporsi yang dianggarkan) – (Volume penjualan aktual)] × Kontribusi per unit yang dianggarkan

***Varians Volume***

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

Varians volume = [(Total volume penjualan aktual) × (Persentase yang dianggarkan)] –[(Penjualan yang dianggarkan) × (Kontribusi per unit yang dianggarkan)]

***Penetrisi 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. Prinsipnya adalah bahwa manajer unit bisnis bertanggung jawab atas pangsa pasar, tetapi mereka tidak bertanggung jawab atas volume industri karena hal tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisis ekonomi. Persamaan berikut ini digunakan untuk memisahkan dampak penetris pasar dari volume industri untuk varians bauran dan volume:

Varians pangsa pasar = [(Penjualan aktual) - (Volume industri) ×Penetrisi pasar yang dianggarkan × Kotribusi per unit yang dianggarkan

2.      **Varians Beban**

***Biaya Tetap***

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

***Biaya Variabel***

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara langsung dan proporsional dengan volume. Biaya produksi variabel yang dianggarkan harus disesuaikan dengan volume produksi aktual. Volume yang digunakan untuk menyesuaikan beban produksi variabel yang dianggarkan adalah volume produksi, bukan volume penjualan, yang digunakan dalam menentukan varians pendapatan. Dalam contoh sederhana yang diberikan di sini, diasumsikan bahwa kedua volume tersebut adalah sama yaitu, kuantitas dari setiap produk yang dihasilkan pada bulan januari adalah sama dengan kuantitas yang terjual pada bulan tersebut. Apabila volume produksi berbeda dengan volume penjualan, maka perbedaan biaya akan  terlihat dalam perubahan di persediaan.

**B.            VARIASI DALAM PRAKTIK**

**Periode Waktu dari Perbandingan**

Beberapa perusahaan menggunakan kinerja untuk tahun tersebut sampai dengan tanggal tertentu sebagai dasar perbandingan. Untuk periode yang berakhir pada tanggal 30 Juni, akan digunakan jumlah yang dianggarkan dan jumlah aktual untuk enam bulan yang berakhir pada tanggal 30 Juni, daripada jumlah untuk bulan Juni saja. Perusahaan-perusahaan lain membandingkan anggaran untuk satu tahun penuh dengan estimasi sekarang atas kinerja aktual untuk tahun yang bersangkutan. Jumlah aktual untuk laporan yang dipersiapkan per tanggal 30 Juni akan terdiri dari angka aktual untuk enam bulan pertama ditambah estimasi terbaik saat ini atas pendapatan dan beban untuk enam bulan berikutnya.

**Fokus pada Margin Kotor**

Di banyak perusahaan, perusahaan 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.

Analisis varians dilakukan dengan mensubtitusi “margin kotor” untuk “harga jual” dalam persamaan pendapatan. Margin kotor adalah selisih antara harga jual aktual dengan biaya produksi standar.

**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 historis; (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 didapatkan secara acak, maka tentu saja angka-angka tersebut tidak akan menghasilkan dasar yang andal untuk perbandingan.

***Standar Historis***

Ini merupakan catatan dari kinerja aktual yang telah lewat. Hasil dari bulan berjalan dapat dibandingkan dengan hasil bulan sebelumnya, atau dengan hasil dari bulan yang sama di tahun 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 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. Beberapa perusahaan mengidentifikasi perusahaan yang diyakini merupakan perusahaan yang dikelola paling baik dalam industri tersebut dan menggunakan angka-angka dari perusahaan tersebut—baik melalui kerjasama dengan perusahaan tersebut atau dari materi yang diterbitkan sebagai dasar perbandingan. Proses ini disebut benchmarking.

***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 adalah 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.

**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 dari bukannya mengalir ke harga pokok penjualan.

**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 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 dalam biaya teknik dipandang dengan cara yang berbeda secara mendasar dari varians dalam biaya kebijakan. Varians yang “menguntungkan” dalam biaya teknik biasanya merupakan indikasi dari kinerja yang baik; yaitu, semakin rendah biayanya maka semakin baik kinerjanya. Hal ini bergantung pada kualifikasi bahwa kualitas dan pengantaran tepat waktu dinilai memuaskan.

**C.           KETERBATASAN ANALISIS VARIANS**  
  
Walaupun analisis  varians adalah alat yang ampuh, alat tersebut memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan yang paling penting adalah bahwa walaupun analsis ini mengidentifikasi di mana varians terjadi, tetapi tidak mengatakan mengapa varians ini terjadi atau apa yang dilakukan  mengenainya.

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. Misalnya, seorang manajer melihat kinerja biaya produksi unit bisnis mungkin memerhatikan bahwa biaya tersebut sesuai dengan anggaran. Demikian pula, ketika varians menjadi semakin teragregasi, para manajer menjadi semakin bergantung pada penjelasan-penjelasan dan prediksi yang menyertainya. Para manajer pabrik mengetahui apa yang terjadi di pabrik mereka dan dengan mudah menjelaskan penyebab varians.

**Tindakan Manajemen**

Ada satu prinsip utama dalam menganalisi 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 hal 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 atau 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 yang lebih drastis. Tetapi, tindakan-tindakan ini tidak dilakukan untuk setiap unit bisnis setiap bulan. Selama bisnis berjalan baik. Pujian adalah yang paling diperlukan, dan kebanyakan orang tidak mengharapkan untuk memperoleh pujian secara rutin.

**BAB I  
PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang**

Penilaian dari sebuah perushaan atau unit bisnis terletak pada laporan keuangan. Laporan keuangan perusahaan atau unit bisnis dapat menggambarkan kinerja perusahaan tersebut jika laporan keuangan tersebut mampu memberikan informasi yang wajar dan relevan sebagaimana keadaan utuh dari perusahaan atau unit bisnis tersebut kepada pengguna laporan dan seluruh pihak yang memiliki hak dan tidak secara langsung atas lapoan keuangan perusahaan atau unit bisnis tersebut. Evaluasi terhadap laporan keuangan menjadi sebuah keharusan dan harus dilakukan untuk menjamin bahwa laporan keuangan tersebut memang sudah sesuai dengan ketentuan akuntansi yang berlaku umum dan tidak ditemukan penyelewengan atas laporan keuangan tersebut. Kinerja keuangan adalah gambaran setiap hasil ekonomi yang mampu diraih oleh perusahaan pada periode tertentu melalui aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menghasilkan keuntungan secara efisien dan efektif yang dapat diukur perkembangannya dengan mengadakan analisis terhadap data-data keuangan yang tercermin dalam laporan keuangan.

* 1. **Tujuan Analisis Laporan**

Pada dasarnya Tujuan utama analisis laporan keuangan adalah sebagai alat barometer untuk posisi keuangan dimasa yang akan datang , meninjau kondisi perusahaan saat ini, permasalahan dalam manajemen, operasional maupun, keuangan serta merupakan alat ukur untuk melakukan efisiensi di semua departemen perusahaan.**Hanafi dan Halim (2007:6)**Menyatakan 9 pandangannya atas tujuan analisis laporan keuangan diantaranya :

1. Investasi Saham

Analisis ini sebagai bahan pertimbangan apakah saham perusahaan tersebut layak dibeli atau tidak. Karena investor ingin memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi dan konsisten dari suatu perusahaan.

1. Pemberian Kredit

Analisis ini dapat memberikan informasi untuk menilai kemampuan perusahaan dalam  mengembalikan pinjaman yang diberikan beserta bunga yang berkaitan dengan pinjaman tersebut.

1. Kesehatan Pemasok (*supplier*)

Sebelum melakukan kerjasama dengan *supplier*, perusahaan akan juga menganalisis kondisi keuangan, profitabilitas perusahaan pemasok, kemampuan menghasilkan kas dan kemampuan dalam membayar kewajibannya.

1. Kesehatan Pelanggan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui informasi mengenai kemampuan pelanggan memenuhi jangka pendeknya.

1. Kesehatan pelanggan ditinjau dari karyawan.

Analisis ini dilakukan untuk memastikan bahwa perusahaan, atau perusahaan yang akan dimasuki tersebut mempunyai prospek keuangan yang bagus.Analisis laporan keuangan akan digunakan oleh pemerintah dalam menentukan besarnya pajak yang dibayarkan perusahaan atau menentukan tingkat keuntungan yang wajar bagi suatu perusahaan dengan menambahkan persentase tertentu diatas biaya modalnya.

1. Analisis Internal

Analisis ini digunakan sebagai bahan untuk menentukan perkembangan perusahaan, agar pihak internal perusahaan (seperti pihak manajemen) dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan, untuk perencanaan, atau untuk mengevaluasi perubahan strategi.

1. Analisis Pesaing

Analisis laporan keuangan juga dapat menggambarkan kondisi keuangan pesaing yang dapat dianalisis oleh perusahaan untuk menentukan kekuatan keuangan pesaing. Informasi ini dapat dijadikan sebagai penentuan strategi perusahaan.

1. Penilaian Kerusakan.

Analisis ini dapat digunakan untuk menentukan besarnya kerusakan yang dialami oleh perusahaan.

Manfaat lain dari analisis rasio keuangan dapat mengetahui kelemahan-kelemahan dari tahun periode tahun sebelumnya dan menggambarkan informasi aspek keuangan perusahaan berada diatas, sama dengan atau dibawah rata-rata.

**BAB II   
PEMBAHASAN**

* 1. **Menghitung Varians**

Varians dibagi menjadi 2 yaitu:

1. Varians pendapatan : varians volume dan varians harga untuk unit bisnis keseluruhan dan untuk setiap pusat tanggung jawab pemasaran dalam unit. Varian tersebut dapat dibagi lebih lanjut berdasarkan area dan distrik penjualan.
2. Varians beban : beban produksi dan beban biaya lainnya. Beban produksi dapat dibagi lebih lanjut berdasarkan pabrik dan departemen dalam suatu pabrik.

Oleh karena itu, perusahan bisa mengidentifikasikan setiap varians dengan manajer individual yang bertanggungjawab untuk itu. Analisis jenis ini adalah alat yang sangat ampuh. Tanpanya, kemanjuran anggaran laba akan sangat terbatas.

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

* Mengidentifikasikan faktor-faktor penyebab kunci yang mempengaruhi laba
* Merinci varians laba keseluruhan berdasarkan faktor-faktor penyebab kunci tersebut
* Fokus pada dampak laba dari variasi dalam setiap faktor penyebab
* Mencoba menghitung dampak yang spesifik dan dapat dipisahkan dari setiap faktor penyebab dengan cara memvariasikan satu faktor saja sementara faktor lainnya dianggap konstan
* Menambahkan kompleksitas secara bertaap, lapis per lapis, dimulai dari tingkat “akal sehat” yang paling mendasar (“mengupas bawang”)
* Menghentikan proses tersebut ketika kompleksitas yang ditambahkan di tingkat yang baru dibuat tidak dijustifikasi dengan tambahan wawasan mengenai faktor-faktor penyebab yang mendasari varians laba secara keseluruhan.

1. **Varians Pendapatan**

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

1. Varians Harga Penjualan

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

1. Varians Bauran dan Volume

Seringkali varians bauran dan varians volume tidak dapat dipisahkan. Persamaan untuk gabungan dari varians bauran dan volume adalah:

*Varians bauran dan volume = (volume aktual-volume anggaran) x kontribusi per unit yang dianggarkan.*

Varians volume diakibatkan dari menjual lebih banyak unit daripada yang dianggarkan. Sedangkan varians bauran diakibatkan dari menjual proporsi produk yang berbeda dari yang diasumsikan dalam anggaran, karena setiap produk memperoleh kontribusi perunit yang berbeda,maka penjualan proporsi produk yang berbeda dari yang dianggarkan akan menghasolkan suatu varians.

1. Varians Bauran

Varians bauran dari masing-masing produk diperoleh dari persamaan:

*varians bauran =[(total volume penjualan aktual x anggaran proporsi) – (volume penjualan aktual)] x kontribusi perunit yang dianggarkan*

1. Varians Volume

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

*Varians volume = [(total volume penjualan aktual) x (persentase anggaran) – [(anggaran penjualan x kontribusi anggaran perunit)]*

1. Analisis Pendapatan Lainnya

Varians pendapatan dapat dibagi-bagi lebih lanjut.

1. 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 volume industri. Prinsipnya adalah bahwa manajer unit bisnis bertanggungjawab atas pangsa pasar, tetapi mereka tidak bertanggungjawab atas volume industri, karena hal tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi. Persamaan berikut ini digunakan untuk memisahkan dampak penetrasi pasar dan volume industri untuk varians bauran dan volume:

*Varians pangsa pasar = [(penjualan aktual) – (volume industri)] x penetrasi pasar yang dianggarkan x kontribusi anggaran per unit*

Varians pangsa pasar dapat dihitung untuk setiap produk terpisah, dan varians total adalah jumlah perhitungan secara aljabar. Varians volume industri bisa dihitung dengan cara sebagai berikut:

*Varians volume industri = (volume industri aktual) – (volume industri dianggarkan) x penetrasi pasar dianggarkan x kontribusi perunit dianggarkan*

1. **Varians Beban**
2. Biaya Tetap

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

1. Biaya Variabel

Adalah biaya yang bervariasi secara langsung dan proporsional dengan volume. Biaya produksi yang dianggarkan harus disesuaikan dengan volume produksi aktual. Volume yang digunakan untuk menyesuaikan beban produk variabel yang dianggarkan adalah volume produksi, bukan volume penjualan yang digunakan dalam menentukan varians pendapatan.

* 1. **Variasi Dalam Praktik**

1. **Periode Waktu dari Perbandingan**

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

Perbandingan antara anggaran tahunan dengan perkiraan saat ini akan kinerja aktual untuk satu tahun penuh menunjukkan seberapa dekat manajer unit bisnis memperkirakan akan memenuhi target laba tahunan. Bila kinerja untuk tahun tersebut sampai dengan tanggal tertentu lebih buruk dibandingakn dengan anggaran untuk tahun tersebut sampai tanggal itu, adalah mungkin bahwa defisit yang terjadi akan diatasi di bulan-bulan yang tersisa.

1. **Fokus pada Margin Kotor**

Margin kotor adalah selisih antara harga jual sesungguhnya dengan biata produksi standar. Di banyak perusahaan, perubahan dalam biaya atau faktor-faktor lainya diperkirakan akan mengarah kepada perubahan dalam harga jual, dan tugas dari manajer pemasaran adalah untuk memperoleh margin kotor yang dianggarkan yaitu penyebaran yang konstan antaar biaya dan harga jual. kebijakan semacam itu terutama penting dalam periode inflasi. Fokus pada laba kotor dimaksudkan dengan mengutamakan kegiatan operasional.

1. **Standar Evaluasi**

Dalam sistem pengendalian manajemen, standar formal digunakan dalam evaluasi laporan atas aktivitas aktual dan terdiri dari tiga jenis:

1. Standar atau anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya

Standar ini merupakan dasar terhadap mana kinerja aktual diperbandingkan di banyak perusahaan.

1. Standar historis

Ini merupakan catatan kinerja aktual yang telah lewat. Hasil dari bulan berjalan dapat diperbandingkan dengan hasil bulan sebelumnya.

1. Standar eksternal

Merupakan standar yang diturunkan dari kinerja tanggung jawab lain atau perusahan-perusahaan lain dengan industri yang sama. kinerja dari satu kantor cabang penjualan dapat dibandingkan dengan kinerja dari kantor cabang penjualan lainnya.

1. Keterbatasan standar

Varians antara kinerja aktual dan standar adalah bermakna hanya jika diturunkan dari standar yang valid. Walaupun sangat mudah mengacu pada varians yang menguntungkan atau tidak menguntungkan, kata-kata ini mengimplikasikan bahwa standar adalah 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: (a) standar tersebut tidak ditetapkan dengan selayaknya, (b) walaupun standar tersebut ditetapkan secara layak dalam kondisi yang ada pada waktu itu.

1. **Sistem Biaya Penuh**

Jika perusahaan memiliki sistem biaya penuh, baik biaya overhead variabel maupun tetap dimasukkan dalam persediaan pada biaya standar perunit. Jika persediaan akhir lebih tinggi dibandingkan dengan persediaan awal, sebagian dari biaya overhead tetap yang terjadi di periode tersebut tetap akan tinggal di perusahaan dan bukannya mengalir ke harga pokok penjualan. Sebaliknya, jika saldo persediaan turun selama periode tersebut, lebih banyak biaya overhead tetap yang dilepaskan ke hargapokok penjualan dibandingkan dengan jumlah aktual yang terjadi dalam periode tersebut. Hal yang penting bahwa varians produksi seharusnya dikaitkan dengan volume produksi, bukan dengan volume penjualan.

1. **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 yaitu lapisan demi lapisan dikupas, dan proses tersebut akan terus berlanjut selama rincian tambahan masih dianggap berharga.

1. **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 menguntungka ndapat 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.

* 1. **Keterbatasan Analisis Varians**

Berikut adalah keterebatasan yang terjadi Pada analisi laporan kinerja keuangan :

1. Walaupun analisis ini mengidentifikasikan dimana varians terjadi, tetapi tidak mengatakan mengapa varians ini terjadi atau apa yang dilakukan berkenaan dengan itu.
2. Manajer mengandalkan penilaian dalam memutuskan varians apa yang signifikan.
3. Ketika laporan menjadi lebih terintegrasi, para manajer menjadi semakin bergantung pada penjelasan-penjelasan dan prediksi yang menyertainya.
4. Ketika laporan menjadi lebih terintegrasi, varians yang saling meniadakan dapat menyesatkan pembacanya.
5. Laporan varians hanya menunjukkan apa yang telah terjadi dan tidak menunjukkan dampak masa depan dari tindakan-tindakan yang telah diambil oleh manajer.
   1. **Tindakan Manajemen**

Beberapa tindakan yang dapat diambil oleh pihak manajemenuen perusahaan ataupun unit bisnis yang bisa dipilih dalam mengambil tindakan aatas analisis laporan kinrja keuangan :

1. Laba periodik seharusnya relatif stabil, apabila terjadi perubahan yang cukup signifikan harus segera diinformasikan melalui media-media pembantu, sehinga manajer senior dapat bertindak sebelum menerima laporan formal.
2. Memberi dorongan ada manjer untuk segera melakukan tindakan koreksi dari inisiatifnya sendiri.
3. Prinsip utama analisis laporan keuangan formal: Laporan laba bulanan tidak boleh berisi hal-hal yang tak terduga.
4. Laporan formal merupakan penegasan dari laporan informal (via fax, telepon, email, atau tatap muka).
5. Manfaat laporan formal adalah menekan bawahan untuk melakukan tindakan koreksi atas inisiatifnya sendiri.

**BAB III  
KESIMPULAN**

**3.1 Kesimpulan**

Penilaian dari sebuah perushaan atau unit bisnis terletak pada laporan keuangan. Laporan keuangan perusahaan atau unit bisnis dapat menggambarkan kinerja perusahaan. Analisis laporan kinerja keuangan berfungsi memeberikan gambaran atau perbadingan nilai yang telah dianggarkan dengan keadaan aktual perusahaan melalu laporan keuangan. Hal ini dapat mempermudah dilakukannya evaluasi dan perbaikan sesuai dengan sasaran dimana penyebab varians itu di temukan.

KINERJA KEUANGAN

Kinerja keuangan adalah gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas (Jumingan, 2006:239).

Kinerja keuangan perusahaan merupakan prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut (Sutrisno, 2009:53).

Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan (Fahmi, 2011:2).

### Pengukuran Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan perusahaan berkaitan erat dengan pengukuran dan penilaian kinerja. Pengukuran kinerja (*performing measurement*) adalah kualifikasi dan efisiensi serta efektivitas perusahaan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Adapun penilaian kinerja menurut Srimindarti (2006:34) adalah penentuan efektivitas operasional, organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya secara periodik.

Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan di atas kegiatan operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Analisis kinerja keuangan merupakan proses pengkajian secara kritis terhadap review data, menghitung, mengukur, menginterprestasi, dan memberi solusi terhadap keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu.

Menurut Munawir (2012:31) menyatakan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja keuangan perusahaan adalah:

1. **Mengetahui tingkat likuiditas**. Likuiditas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih.
2. **Mengetahui tingkat solvabilitas**. Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, baik keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
3. **Mengetahui tingkat rentabilitas**. Rentabilitas atau yang sering disebut dengan profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
4. **Mengetahui tingkat stabilitas**. Stabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutangnya serta membayar beban bunga atas hutang-hutangnya tepat pada waktunya.

### Analisis Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan dapat dinilai dengan beberapa alat analisis. Berdasarkan tekniknya, analisis keuangan dapat dibedakan menjadi (Jumingan, 2006:242):

1. **Analisis Perbandingan Laporan Keuangan**, merupakan teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan dua periode atau lebih dengan menunjukkan perubahan, baik dalam jumlah (absolut) maupun dalam persentase (relatif).
2. **Analisis Tren (tendensi posisi)**, merupakan teknik analisis untuk mengetahui tendensi keadaan keuangan apakah menunjukkan kenaikan atau penurunan.
3. **Analisis Persentase per-Komponen (common size)**, merupakan teknik analisis untuk mengetahui persentase investasi pada masing-masing aktiva terhadap keseluruhan atau total aktiva maupun utang.
4. **Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja**, merupakan teknik analisis untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja melalui dua periode waktu yang dibandingkan.
5. **Analisis Sumber dan Penggunaan Kas**, merupakan teknik analisis untuk mengetahui kondisi kas disertai sebab terjadinya perubahan kas pada suatu periode waktu tertentu.
6. **Analisis Rasio Keuangan**, merupakan teknik analisis keuangan untuk mengetahui hubungan di antara pos tertentu dalam neraca maupun laporan laba rugi baik secara individu maupun secara simultan.
7. **Analisis Perubahan Laba Kotor**, merupakan teknik analisis untuk mengetahui posisi laba dan sebab-sebab terjadinya perubahan laba.
8. **Analisis Break Even**, merupakan teknik analisis untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

### Penilaian Kinerja Keuangan

Bagi investor, informasi mengenai kinerja keuangan perusahaan dapat digunakan untuk melihat apakah mereka akan mempertahankan investasi mereka di perusahaan tersebut atau mencari alternatif lain. Apabila kinerja perusahaan baik maka nilai usaha akan tinggi. Dengan nilai usaha yang tinggi membuat para investor melirik perusahaan tersebut untuk menanamkan modalnya sehingga akan terjadi kenaikan harga saham. Atau dapat dikatakan bahwa harga saham merupakan fungsi dari nilai perusahaan.  
  
Sedangkan bagi perusahaan, informasi kinerja keuangan  perusahaan dapat dimanfaatkan untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.
2. Selain digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.
4. Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.
5. Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.