

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Allah SWT, atas selesainya Buku Ajar Pengendalian Manajemen. Buku Pengendalian Manajemen ini terdiri atas Sebelas Bab, cakupan materi yang dibahas meliputi Konsep Pengendalian Manajemen, Strategi Pengendalian Manajemen, Perilaku Organisasi, Struktur Pusat Pertanggungjawaban, Pusat Laba, Manajemen Pengendalian Harga, Struktur Analisis Pengelolaan Aktiva, Perencanaan dan Implementasi Strategis, Hakikat Anggaran, Pengukuran Kinerja dan Pengendalian Proyek.

Harapan penulis, agar Buku Ajar Pengendalian Manajemen ini dapat menjadi bahan pendamping bagi mahasiswa yang mengambil mata kuliah Pengendalian Manajemen. Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan pada edisi berikutnya. Akhimya penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah turut membantu atas terbitnya Buku Ajar ini serta penerbit yang menerbitkan buku ini.

Pare-pare, Nopember 2020

Penulis,

Musmulyadi, M.M.

KATA SAMBUTAN

(Ketua Prodi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Muslim
Indonesia Makassar)

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Saya menyambut penerbitan buku ini dengan gembira disertai ucapan puji dan syukur kepada Allah SWT., serta menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada penulis yang telah menyempumakan penulisan buku ini. Semoga dengan diterbitkannya buku ajar Pengendalian Manajemen ini mendapat sambutan yang positif dari kalangan pendidik, mahasiswa dan Masyarakat.

Mudah-mudahan buku ini lebih meningkatkan kebutuhan pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk memperoleh informasi yang lebih banyak tentang Pengendalian Manajemen. Buku Pengendalian Manajemen ini memberikan Informasi tentang ruang lingkup Pengendalian Manajemen secara umum. Semoga buku ini dapat bermanfaat meningkatkan pengetahuan dan memperluas cakrawala pendidik, mahasiswa dan masyarakat tentang Pengendalian Manajemen.

Diharapkan kehadiran buku ini dapat menarik minat pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk membacanya. Semakin banyak buku yang layak dan perlu kita baca, maka pengetahuan akan semakin berkembang serta kita menjadi

semakin cerdas dalam arti yang luas. Harapan selanjutnya ialah agar para pendidik terutama di Perguruan Tinggi memakai buku ini sebagai referensi bagi mahasiswanya, karena buku ini disusun berdasarkan silabus dan kurikulum Nasional.

TTD,

Prof. Dr. Hj. Jeni Kamase, SE.,M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
KATA SAMBUTAN	ii
DAFTAR ISI	v
Daftar Tabel	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I KONSEP PENGENDALIAN MANAJEMEN	1
1. Konsep-konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen	1
<i>a. Sistem</i>	1
<i>b. Pengendalian</i>	2
<i>c. Manajemen</i>	5
2. Batas-batas Pengendalian manajemen	13
<i>a. Formula Strategi</i>	14
<i>b. Pengendalian Manajemen</i>	15
<i>c. Pengendalian Tugas</i>	18
BAB II STRATEGI PENGENDALIAN MANAJEMEN	27
1. Pengertian Strategi	28
2. Strategi Tingkat Korporat	36
3. Strategi Unit Bisnis	45
<i>a. Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis</i>	50

<i>b. Keunggulan Bersaing Generik</i>	51
<i>c. Dasar Untuk Keunggulan Kompetitif</i>	52
<i>d. Rantai Nilai Tipikal untuk Sebuah Bisnis</i>	52
<i>e. Jenis Strategi Unit Bisnis</i>	53
<i>f. Strategi bersaing (competitive) Generik dari Porter</i>	53
<i>g. Perencanaan strategi unit bisnis</i>	54
BAB III PERILAKU ORGANISASI	60
1. Perilaku Organisasi	61
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi keselarasan tujuan	63
a. Faktor Eksternal	63
b. Faktor Internal	64
3. System pengendalian Formal	65
1. Aturan-aturan.....	66
2. Proses Kendali Secara Formal.....	68
4. Jenis-jenis Organisasi	69
a. Organisasi-organisasi Fungsional	69
b. Unit-unit Bisnis	71
c. Implikasi terhadap Rancangan Sistem	72
5. Fungsi controller	72
BAB IV STRUKTUR PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN	78
1. Pusat Pertanggungjawaban	79
1) Pengertian Pusat Pertanggung jawaban	79
2) Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban.....	80

2. Pusat Pendapatan	85
3. Pusat Beban	86
1. Pusat Beban Teknik.....	86
2. Pusat Beban Kebijakan.	87
4. Pusat Administrasi dan Pendukung	88
5. Pusat Penelitian dan Pengembangan	88
6. Pusat Pemasaran	92
1. Aktivitas Logistik	92
2. Aktivitas Pemasaran.....	92
3. Kesulitan untuk mencapai <i>goal congruence</i>	93
4. Pembuatan anggaran.....	93
BAB V PUSAT LABA	96
1. Pengertian Pusat Laba	97
a) Pertimbangan Umum	97
b) Mendelegasikan Pertanggungjawaban Laba	98
c) Kelaziman Suatu Pusat Laba	99
2. Manfaat dan Kesulitan Pada Pusat Laba	99
3. Unit Bisnis Sebagai Pusat Laba	102
1. Batasan Atas Wewenang Unit Bisnis	103
2. Batasan dari Unit Bisnis Lain	103
3. Batasan dari Manajemen Korporat	104
4. Mengukur Profitabilitas	104
5. Jenis- Jenis Ukuran Kinerja	105

1. Margin Kontribusi (Contribution Margin).....	105
2. Laba Langsung (Direct Profit).....	105
3. Laba yang Dapat Dikendalikan	106
4. Laba sebelum Pajak.....	106
5. Laba bersih.....	107
6. Pertimbangan Manajemen	108
a) Pendapatan	108
b) Pertimbangan Manajemen	108
BAB VI MANAJEMEN PENGENDALIAN HARGA.....	112
1. Tujuan Penentuan Harga.....	113
a) Tujuan Berorientasi pada Laba	113
b) Tujuan Berorientasi pada Volume	114
c) Tujuan Berorientasi pada Citra	114
d) Tujuan Stabilisasi Harga	115
c) Tujuan-tujuan Lainnya.....	115
2. Metode Penentuan Harga	116
a. Metode Penetapan Harga Berbasis Permintaan.....	116
b. Metode Penetapan Harga Berbasis Biaya	117
c. Metode Penetapan Harga Berbasis Laba	117
d. Metode Penetapan Harga Berbasis Persaingan	118
3. Hambatan Dalam Perolehan Sumber Daya	118
a) Pasar Yang Terbatas.....	118
b) Kelebihan Kekurangan Kapasitas Industri	119

4. Harga Transfer Berdasarkan Biaya	119
a) Dasar biaya.	120
b) Markup laba.....	120
5. Biaya Tetap Dan Laba Hulu	121
1. Persetujuan antar unit.....	122
2. Dua Langkah Penentuan Harga.....	122
3. Pembagian Laba.....	122
4. Dua kelompok harga	124
6. Praktik Bisnis	125
7. Penentuan Harga Jasa Korporat	127
a) Pengendalian atas Jumlah Jasa	127
b) Pilihan Penggunaan Jasa.....	128
c) Kesederhanan dari Mekanisme Harga	129
8. Administrasi Harga Transfer	129
1) Negosiasi	130
2) Arbitrase dan Penyelesaian Konflik.....	130
3) Klasifikasi Produk.....	131
BAB VII STRUKTUR ANALISA PENGELOLAN AKTIVA ..	134
1. Struktur Analisis	138
2. Mengukur Aktiva Yang Digunakan	140
1. Kas	140
2. Piutang.....	141
3. Persediaan.....	142

4. Modal Kerja secara Umum	143
5. Properti, Pabrik, dan Peralatan.....	144
3. EVA Versus ROI.....	153
a. Kelebihan dan Kekurangan Analisis ROI.....	154
b. Kelebihan dan Kelemahan EVA	157
4. Pertimbangan Tambahan Dalam Mengevaluasi Manajer	164
5. Mengevaluasi Kinerja Ekonomi Entitas.....	165
BAB VIII PERENCANAAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGIS	170
1. Karakteristik dari perencanaan strategi	171
a) Hubungan dengan Formulasi Strategi.....	171
b) Evolusi dari Perencanaan Strategis.....	171
c) Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategis	172
d) Struktur dan Isi Program	172
e) Hubungan Organisasional.....	173
2. Menganalisis Program baru yang diusulkan.....	173
a) Analisis Investasi Modal	174
b) Pengaturan untuk Analisis	175
3. Menganalisis Program yang sedang berjalan	175
a) Analisis Rantai Nilai	175
b) Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas (Activity Based Costing)	177
c) Kegunaan Informasi ABC	178

4. Proses perencanaan strategis	179
a) Meninjau dan Memperbarui Rencana Strategis.....	179
b) Memutuskan Asumsi dan Pedoman.....	179
c) Literasi pertama dan rencana strategis	180
d) Analisis	181
e) Literasi Kedua dari Rencana Startegis	182
f) Tinjauan dan Persetujuan Akhir	182
BAB IX HAKIKAT ANGGARAN.....	187
1. Hakikat Anggaran.....	187
2. Kategori Anggaran koperasi	188
1. <i>Anggaran Pendapatan</i>	<i>189</i>
2. <i>Anggaran biaya Produksi dan biaya Penjualan</i>	<i>189</i>
3. <i>Beban Pemasaran</i>	<i>189</i>
4. <i>Beban logistik.....</i>	<i>190</i>
5. <i>Beban Umum dan Administratif.....</i>	<i>190</i>
6. <i>Beban Penelitian dan Pengembangan</i>	<i>191</i>
7. <i>Pajak Penghasilan.....</i>	<i>191</i>
3. Fungsi dan kegunaan anggaran	191
1. Fungsi anggaran	191
2. Kegunaan Anggaran.....	193
4. Proses penyusunan Anggaran	196
1. Organisasi	196
2. Penerbitan pedoman.....	196

3. Usulan Awal Anggaran	197
4. Negosiasi.....	197
5. Tinjauan dan persetujuan	197
6. Revisi anggaran.....	198
7. Anggaran Kontijensi.....	198
5. Aspek - Aspek Anggaran	198
1. Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran	198
2. Tingkat Kesulitan dari Target Anggaran.....	199
3. Keterlibatan Manajer Senior	200
4. Departemen Anggaran	200
BAB X PENGUKURAN KINERJA	204
1. Sistem Ukuran Kinerja	205
1. Informasi untuk mengukur kinerja pada organisasi sektor publik	206
2. Keterbatasan Sistem Pengendalian Keuangan.....	206
3. Pertimbangan Umum	208
5. Sistem Penilaian Kinerja: Pertimbangan Tambahan ..	210
6. Ukuran Hasil dan Pemicu.....	210
7. Ukuran Keuangan dan Nonkeuangan.....	211
8. Ukuran Internal dan Eksternal	212
9. Pengukuran Memicu Perubahan	212
10. Faktor Kunci Keberhasilan.....	213
2. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja.....	215
a) Mendefinisikan strategi	215

b) Mendefinisikan Ukuran dari Strategi	216
c) Mengintegrasikan Ukuran Sistem Manajemen.....	217
d) Meninjau Ukuran dan Hasilnya secara Berkala.....	217
3. Praktek-Praktek Pengukuran	218
a) Jenis Ukuran	218
b) Kualitas dari Ukuran	218
c) Hubungan Ukuran dengan Kompensasi	219
5. Kesulitan dalam Mengimplementasikan Sistem Pengukuran Kinerja	223
a) Korelasi yang Buruk antara Ukuran Non keuangan dengan Hasilnya	223
b) Terpaku pada Hasil Keuangan	224
c) Ukuran-ukuran Tidak Dipengaruhi	224
d) Terlalu Banyak Pengukuran	225
e) Kesulitan dalam Menetapkan Trade-Off	225
BAB XI PENGENDALIAN PROYEK.....	228
1. Hakikat Proyek	229
1. Pengertian hakikat proyek.....	229
2. Perbandingan dengan operasi rutin	230
2. Lingkungan Pengendalian	231
1. Struktur Organisasi Proyek	231
2. Hubungan kontraktual	233
3. Struktur informasi.....	238
3. Perencanaan Proyek	241

1. Sifat perencanaan proyek.....	242
2. Analisi jaringan	243
3. Memperkirakan biaya	244
4. Penyiapan anggaran pengendalian.....	246
5. Aktivitas perencanaan yang lain.....	247
4. Pelaksanaan Proyek	248
1. Sifat laporan	248
2. Penggunaan Laporan.....	252
5. Evaluasi Proyek	256
1. Evaluasi proyek	256
2. Evaluasi hasil	256
DAFTAR PUSTAKA	259

Daftar Tabel

Tabel 1. 1 Contoh Pengendalian Sederhana	5
Tabel 1. 2 Contoh Sasaran organisasi	19
Tabel 1. 3. Contoh Keputusan formulasi strategi, pengendalian manajemen, dan pengendalian tugas	24

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Elemen Proses Pengendalian.....	4
Gambar 1. 2 Hierarki Manajemen Tiga Level	8
Gambar 1. 3 Hubungan hirarki manajemen	14
Gambar 1. 4. Kerangka Implementasi Strategi.....	17
Gambar 1. 5. Interactive Control.....	18

BAB I

KONSEP PENGENDALIAN MANAJEMEN

Dalam Bab I materi yang disajikan adalah sebagai berikut :

1. Konsep-Konsep Dasar Sistem Pengendalaian Manajemen
2. Batas-batas pengendalian Manajemen

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
2	Mahasiswa mampu memahami : 1. Konsep - Konsep Dasar Sistem Pengendalian 2. Batas-batas pengendalian manajemen	1. Konsep Strategi 2. Strategi Tingkat Korporat 3. Strategi Unit Bisnis	Presentas, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partisipasi

1. Konsep-konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

Sebelum membahas tentang pengertian utuh sistem pengendalian manajemen, maka perlu dipahami dahulu beberapa konsep dasar, yaitu sistem, pengendalian, dan manajemen. Konsep tersebut menjadi acuan dasar bagi pembahasan selanjutnya di modul ini. Satu per satu penjelasan tentang sistem, pengendalian, dan manajemen adalah sebagai berikut.

a. Sistem

Sistem adalah prosedur melaksanakan serangkaian aktivitas yang biasanya dilakukan secara berulang. Karakteristik suatu sistem adalah runtut, terpol, terkoordinasi, dan terdiri dari beberapa langkah yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem disusun untuk menyelesaikan permasalahan yang mempunyai karakteristik yang sistematis. Manajemen, disisi lain diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan yang tidak sistematis. Peran manajemen dibutuhkan pada kondisi dimana lingkungan tidak memiliki aturan jelas atau pada situasi yang sangat tidak umum, misalnya: pabrik yang proses produksinya terotomatisasi tiba-tiba mengalami kegagalan sistem. Maka manajemen harus masuk dengan mengambil kebijakan terbaik. Efektivitas

tindakan manajemen bergantung dari keahliannya menghadapi orang dan bukan hanya perannya dalam sistem tersebut. Artinya ketepatan sistem itu sendiri tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang dan tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut.

Sistem terdiri dari dua bentuk, yaitu sistem formal dan sistem informal. Sistem formal adalah sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas dimana sistem formal memperjelas struktur kebijakan dan prosedur, yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Sistem dengan struktur, prosedur, dan respons yang terpola membantu manajemen dalam merencanakan dan mengelola strategi untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan lingkungan yang ada. Sedangkan sistem informal adalah sistem yang berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam sistem formal. Biasanya organisasi memiliki kedua bentuk sistem.

b. Pengendalian

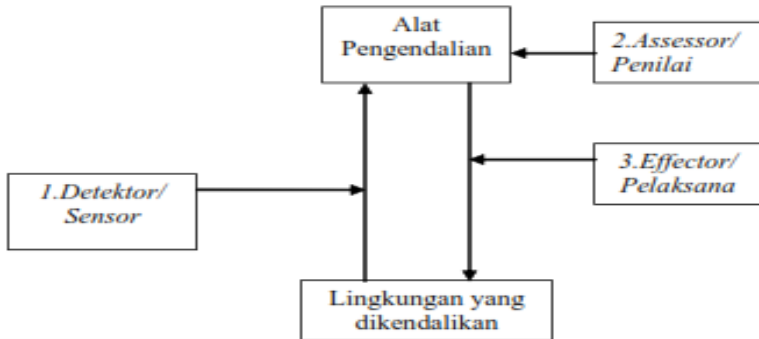
Dalam suatu sistem pengendalian akan ditemukan minimal 4 (empat) elemen proses pengendalian, yaitu:

- Detector / Sensor, yaitu alat untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses pengendalian dalam organisasi.
- Assessor / Penilai, yaitu alat untuk menilai signifikansi apa yang sedang terjadi (peristiwa actual) dalam proses pengendalian. Pada umumnya yang dilakukan adalah membandingkan apa yang sedang terjadi dengan yang seharusnya terjadi (standar).
- Effector / Pelaksana, yaitu alat yang mendorong perilaku atau tindakan tertentu jika assessor menyatakan bahwa realitas tidak sesuai dengan ketentuan atau standar. Elemen tersebut kadang disebut “feedback” atau umpan balik.
- Communication Network / Jaringan komunikasi, yaitu transmisi informasi dari detector dan assessor atau assessor dan effector.

Keempat elemen tersebut dapat digambarkan seperti tampak di Gambar 1.1. Dari gambar tersebut tampak bagaimana lingkungan yang dikendalikan oleh detector diidentifikasi untuk apa saja yang terjadi, kemudian informasi tersebut dibawa ke assessor untuk dibandingkan dengan standar atau ketentuan yang berlaku. Jika sesuai dengan standar atau harapan, maka effector bertindak sesuai prosedur yang ditentukan.

Transmisi informasi dari detector ke assessor lalu ke

effector membutuhkan jaringan komunikasi yang baik agar menghasilkan pengendalian yang efektif.



4. Communication Network/ Jaringan Komunikasi

Gambar 1. 1 Elemen Proses Pengendalian

Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Management Control*, 11th Ed.,

(Chicago: Irwin, 2004), Hal:3

Jika keempat elemen pengendalian diterapkan dalam suatu organisasi, maka seorang detector mempunyai tugas melakukan pengamatan atas apa yang terjadi, kemudian assessor membandingkan apa yang terjadi dengan standar atau aturan yang berlaku. Kalau apa yang terjadi tidak sesuai dengan standar maka effector akan melakukan tindakan tertentu agar sesuai yang diharapkan. Tentunya ketiga elemen tersebut harus dihubungkan dengan jaringan komunikasi yang baik.

Pengendalian yang sederhana jika dianalogikan ke proses pengendalian yang kompleks maka contoh aplikasinya (berdasarkan urutan kompleksitasnya) sebagai berikut.

Alat	Detector	Assesor	Effector	Communication Network
AC	Termometer	Termosist	Sistem Pendingin	Jaringan Kabel
Suhu Tubuh	Simpul Syaraf	Kelenjar Hypotalma	Otot dan Organ	Jaringan Syaraf
Pengendara Mobil	Mata	Otak	Kaki, Tangan	Jaringan Syaraf

Tabel 1. 1 Contoh Pengendalian Sederhana

c. Manajemen

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (goals) organisasi, yaitu mencapai hasil tertentu. Tujuan organisasi sangat beragam, misalnya mencari laba, produktivitas, moralitas tinggi, memberikan jasa ke publik, dan sebagainya. Dengan demikian, tidak semua organisasi bertujuan mencari laba. Terdapat banyak organisasi non-profit di Indonesia yang tidak bertujuan mencari laba, misalnya: Palang Merah Indonesia, Lembaga Bantuan Hukum, Yayasan Kanker Indonesia, Rumah Sakit, Perguruan Tinggi, dan lain-lain.

Manajemen adalah pimpinan dari organisasi, dan memiliki hierarki tertentu. Hierarki manajemen adalah pembagian manajemen menjadi beberapa lapisan. Semakin kompleks organisasi maka semakin banyak lapisan manajemen yang dibentuk. Secara garis besar hierarki manajemen dibagi menjadi tiga level (Gambar 1.2), yaitu:

- Manajemen Atas (Top Management),
- Manajemen Tengah (Middle Management)
- Manajemen Level Bawah (Lower Level Management).

Dikenal manajemen atas atau top management sebagai CEO (Chief Executive Officer), kemudian dibawahnya adalah manajer bisnis unit, departemen, seksi, dan subunit lain yang berada dibawahnya sesuai struktur organisasi perusahaan. CEO menentukan strategi yang hendak dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan manajer bisnis unit memformulasikan strategi unitnya untuk mencapai tujuan. Tentunya dengan pengesahan CEO.

Selanjutnya perlu dikaji: Apa fungsi manajemen? Secara garis besar fungsi manajemen adalah:

- Perencanaan (planning),
- Pengarahan (directing),
- Pengorganisasian (organizing),
- Penyusunan staf (staffing),

- Pengendalian (controlling), dan
- Pengambilan keputusan (decision making).

Jadi manajemen mempunyai tanggung jawab atas kegiatan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan operasional perusahaan.

Pembagian tanggung jawab tampak jelas pada Gambar 1.2, yaitu manajemen atas melakukan aksi: “*Do the right things*” dan manajemen level bawah/operasional melakukan aksi: “*Do things right*” (istilah Peter Drucker). Yang dimaksud dengan “*Do the right things*” adalah tanggungjawab manajemen atas untuk menentukan strategi yang tepat bagi organisasi untuk masa yang akan datang. Manajemen level bawah atau operasional bertanggung jawab untuk “*Do things right*” , yaitu melaksanakan tugas tepat waktu seperti terjadwal. Manajemen tengah, tentunya berdiri di bawah manajemen atas dan di atas manajemen bawah/operasional, yaitu melakukan fungsi koordinasi.

Hubungan antar manajemen dalam organisasi ditunjukkan dalam format Struktur Organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, maka anggota organisasi diatur hubungan satu dengan lainnya. Manajemen level bawah/operasional memiliki karakteristik tidak bekerja sendirian, tetapi dengan tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan melalui supervisi langsung dengan usaha bersama orang lain.



Gambar 1. 2 Hierarki Manajemen Tiga Level

Contohnya adalah kepala cabang suatu bank, untuk tentara setara letnan dua, serta kepala pabrik. Fokus manajemen level tersebut adalah menyelesaikan tugas saat ini. Manajemen tengah adalah seorang yang mensupervisi manajer lain dan bukan bagian suatu kelompok kerja. Cara pandang kelompok tersebut dalam perencanaan biasanya untuk 3 - 12 bulan ke depan. Mereka juga mempunyai otoritas atas anggaran, namun demikian tanggung jawabnya adalah menyesuaikan aktivitas dengan anggaran dibandingkan menetapkan anggaran. Manajemen atas, misalnya Presiden Direktur dan Wakil Direktur. Mereka memiliki cakrawala pandangan perencanaan tiga sampai dengan lima tahun ke depan, untuk industri. Untuk segmen bisnis pakaian, cakupan perencanaannya bisa kurang dari satu tahun. Namun akan

berbeda untuk perusahaan farmasi, bisa sepuluh tahun atau lebih perencanaan ke depan.

Perusahaan dapat diumpamakan sebagai sebuah piramid. Seorang di posisi puncak akan melihat secara jelas ke bawah, demikian pula bagi yang berada di posisi bawah hanya mengenal fungsi spesialis saja. Seperti dalam bisnis, seorang yang memiliki kelebihan atau spesialisasi fungsi, seperti keuangan, marketing, produksi, dan teknik cenderung melihat persoalan dari sisi bidang spesialisasinya. Hanya ketika orang tersebut mencapai posisi puncak, baru dapat melihat gambaran keseluruhan persoalan.

Jadi, Menurut R.N. Anthony dan Vijay Govindarajan, sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang dipergunakan manajemen untuk mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sistem Pengendalian Manajemen berbeda dengan pengendalian sederhana. Proses pengendalian yang dipergunakan manajemen menggunakan elemen dasar pengendalian, yaitu detector, assessor, effector dan communication network. Detector melaporkan apa yang sedang terjadi di organisasi, assessor membandingkan antara apa yang terjadi (aktual) dengan standar, effector melakukan tindakan jika ada perbedaan antara apa yang terjadi (aktual) dengan apa yang diharapkan (standar). Namun ada perbedaan signifikan antara pengendalian manajemen dengan

proses pengendalian sederhana (thermostat, suhu tubuh, pengendara mobil).

Adapun perbedaannya sebagai berikut:

- Standar pengendalian manajemen tidak dapat ditetapkan di muka. Standar lebih ditentukan oleh hasil dari proses perencanaan yang berkesinambungan.
- Pengendalian manajemen tidak otomatis, karena berkaitan dengan faktor manusia.
- Pengendalian manajemen membutuhkan koordinasi antar individual.
- Hubungan antara tindakan yang harus dilakukan dengan perilaku yang diharapkan tidak tegas.
- Pengendalian yang optimal adalah pengendalian oleh diri sendiri (self control).

Konsep dasar yang memberikan kerangka bagi perancangan dan penerapan sistem pengendalian manajemen meliputi:

1. Komponen operasi atau kegiatan yang terpasang secara terus menerus (*A continuous built-in component of operations*).

Pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian integral

dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Pengendalian intern dapat disebut pula pengendalian manajemen yang terpasang dalam organisasi sebagai bagian dari sarana prasarana organisasi guna membantu manajemen menjalankan organisasi dan mencapai tujuannya. Dengan demikian perkembangan pengetahuan dan teknologi yang menghasilkan timbulnya gagasan baru berupa penerapan mekanisme/metode/cara kerja baru menuntut adanya Sistem Pengendalian Manajemen Pusdiklatwas BPKP - 2007 15 pemodifikasian sistem pengendaliannya yang berjalan secara terus menerus.

Contoh: adanya media akses nasabah perbankan melalui internet banking system menuntut pemodifikasian pengamanan dalam sistem pengendalian manajemen perbankan sehingga para nasabah diharapkan tidak mengalami kerugian akibat tindakan pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

2. Pengendalian Manajemen dipengaruhi oleh manusia

Dalam kenyataan sering dijumpai bahwa suatu organisasi memiliki pedoman (manual) sistem pengendalian manajemen yang baik, namun tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, sehingga pengendalian manajemen yang telah dirancang tersebut tidak memberikan kontribusi positif bagi organisasi. "A man behind the gun" adalah istilah yang cocok

dengan faktor ini. Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan efektif jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh manusia. Tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat tergantung pada manajemen. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian, seluruh pegawai dalam organisasi memegang peranan penting untuk mencapai dilaksanakannya sistem pengendalian manajemen secara efektif. Karakter dan motivasi manusia memegang peranan penting dalam membangun suatu sistem pengendalian manajemen yang efektif.

3. Memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan yang mutlak

Perancangan suatu sistem pengendalian manajemen didasarkan pada pertimbangan biaya-manfaat. Tidak peduli betapa baiknya perancangan dan pengoperasian suatu pengendalian manajemen dalam suatu organisasi, sistem itu tidak dapat memberikan jaminan keyakinan yang mutlak agar tujuan organisasi dapat tercapai. Faktor-faktor dari luar yang mempengaruhi manajemen dapat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kesalahan manusia, pertimbangan yang keliru, dan adanya kolusi adalah contoh faktor-faktor yang dapat menghalangi pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang

diinginkan. Dengan demikian, pengendalian manajemen dapat memberikan keyakinan yang memadai, tidak mutlak dalam mencapai tujuan organisasi.

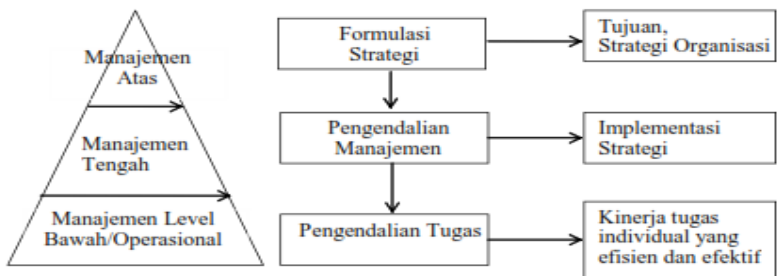
2. Batas-batas Pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian dalam organisasi, yang berada di antara dua kegiatan yaitu perumusan atau formulasi strategi yang dilakukan manajemen atas dan pengendalian tugas yang dilakukan manajemen level bawah/operasional (Gambar 1.3). Untuk dapat memahami pengertian pengendalian manajemen, terlebih dahulu harus dapat dibedakan dari dua aktivitas lainnya yaitu formulasi strategi dan pengendalian tugas. Selanjutnya dengan melihat perbedaan antara aktivitas formulasi strategi dengan penetapan sasaran (*objective setting*), pengendalian manajemen dengan perencanaan strategik maupun dengan pengendalian tugas.

Beberapa karakteristik dari masing-masing aktivitas adalah:

- a. Formulasi Strategi merupakan kegiatan yang jauh dari sistematis, sedangkan pengendalian tugas merupakan kegiatan paling sistematis.

- b. Formulasi strategi mencakup periode jangka panjang, sedangkan pengendalian tugas lebih pada cakupan waktu jangka pendek.
- c. Aktivitas formulasi strategi lebih berkaitan dengan perencanaan, sedangkan pengendalian tugas lebih pada pengendalian.



Gambar 1.3 Hubungan hirarki manajemen aktivitas perencanaan dan pengendalian dengan produk akhir

a. Formula Strategi

Formulasi strategi adalah proses menentukan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan (*goal*) adalah apa yang hendak dicapai oleh seluruh organisasi sedangkan strategi menjelaskan langkah spesifik untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu. Tujuan biasanya untuk jangka panjang, dan jarang sekali dirubah. Banyak perusahaan menetapkan tujuannya seperti: pencapaian laba

tertentu, mencapai pangsa pasar luas atau untuk bisnis non-profit: memberikan pelayanan maksimum.

Strategi adalah rencana besar organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi biasanya untuk jangka pendek. Apa yang tertuang dalam strategi adalah arah organisasi yang dikehendaki oleh manajer senior sebagai responnya atas hambatan atau kesempatan yang dihadapi organisasi. Hambatan, misalnya pada kasus terjadinya perubahan selera konsumen, adanya regulasi pemerintah yang berubah atau tuntutan baru sebagai akibat aksi pesaing. Kesempatan, misalnya adanya persepsi baru konsumen, inovasi produk, ataupun inovasi teknologi. Manajemen atas biasanya berpijak pada hambatan dan kesempatan untuk menentukan strategi. Oleh karena itu sering kali terjadi perubahan strategi organisasi secara besar ketika diangkat seorang manajer atas (*top manager*) baru.

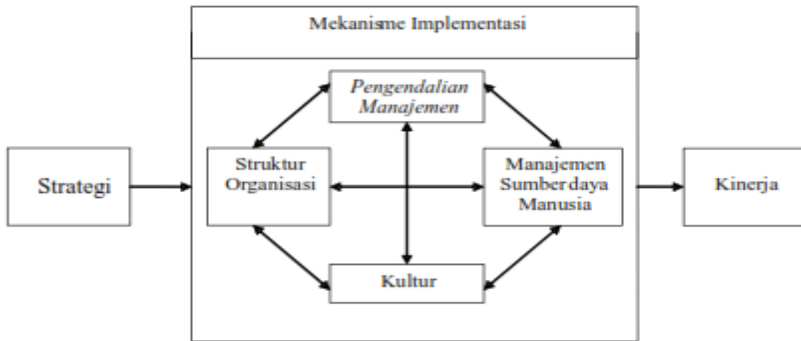
b. *Pengendalian Manajemen*

Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajemen mempengaruhi anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Aktivitasnya meliputi:

- Perencanaan, apa yang seharusnya dilakukan
- Koordinasi, atas berbagai bagian dalam organisasi

- Komunikasi, informasi
- Evaluasi, informasi
- Mengambil Keputusan, atas tindakan tertentu
- Mempengaruhi, orang untuk merubah perilaku orang

Fokus utama pengendalian manajemen ada pada pelaksanaan strategi atau eksekusi, dan merupakan salah satu alat dalam implementasi strategi. Alat lainnya adalah struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan kultur (Gambar 1.4). Struktur Organisasi meliputi peran spesifik dalam organisasi, hubungan pelaporan, dan pembagian tanggungjawab, sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah proses seleksi, pelatihan, evaluasi, promosi, dan penghentian karyawan untuk membangun keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi untuk mengimplementasikan strategi. Variabel lain adalah kultur, mencakup norma, kepercayaan, perilaku yang secara implisit atau eksplisit digunakan untuk melandasi segala keputusan manajemen. Jadi, agar strategi bisa menghasilkan kinerja terbaik, maka alat seperti struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, kultur dan pengendalian manajemen harus dirancang secara harmonis.



Gambar 1. 4. Kerangka Implementasi Strategi

Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Manajemen Control System, 11th Ed.*, (Chicago: Irwin, 2004) hal: 8

Sistem pengendalian manajemen membantu manajer menggerakkan organisasi ke sasaran strategik, sedangkan pengendalian manajemen berfokus pada implementasi strategi. Dalam industri yang lingkungannya bergerak cepat, maka pengendalian manajemen dapat memberikan dasar untuk menentukan strategi baru. Terutama menyangkut dimensi non-finansial, seperti kualitas produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, ketepatan waktu pengiriman, dan moral karyawan. Fungsi ini dinamakan interactive control (Gambar 1.5).



Gambar 1. 5. Interactive Control

Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Manajemen Control System, 11th Ed.*, (Chicago: Irwin, 2004) hal: 8

c. *Pengendalian Tugas*

Pengendalian tugas adalah proses memastikan bahwa tugas tertentu telah dikerjakan secara efisien dan efektif. Tugas tersebut harus mematuhi aturan atau standar yang berlaku. Bahkan kadang kehadiran manusia sama sekali tidak dibutuhkan karena tugas 100% dikendalikan oleh mesin dan teknologi. Hampir semua informasi di organisasi adalah informasi pengendalian tugas, misalnya : jumlah produk selesai, jumlah produk terjual, jumlah produk cacat, bahan baku dipakai, jam kerja karyawan, kas dikeluarkan, dan sebagainya. Banyak aktivitas organisasi di pusat merupakan sistem pengendalian tugas, seperti: penjadwalan, logistik, sistem penerimaan barang, manajemen kas, dan lain-lain.

➤ *Penetapan Sasaran (objective) vs Formulasi Strategi*

Pemahaman atas sasaran (objective) menjadi syarat untuk merancang pengendalian apapun dalam sistem pengendalian manajemen. Sasaran tidak perlu kuantitatif maupun bersifat keuangan, seperti 20% Return on Investment atau 10% Average Rate of Return. Organisasi yang non-profit mungkin menetapkan sasaran seperti penyediaan tempat tinggal bagi anak terlantar atau penyediaan bahan pangan bagi daerah bencana. Contoh lainnya seperti pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1. 2 Contoh Sasaran organisasi (Perusahaan Manufaktur)

Kinerja	Alternatif Sasaran
1. Posisi Pasar	Menjadikan merk perusahaan nomor satu di kelompoknya dari sisi pangsa pasar.
2. Inovasi	Menjadi pemimpin dalam memperkenalkan produk baru dengan mengeluarkan tidak lebih dari 7% untuk penelitian dan pengembangan.
3. Produktivitas	Memproduksi semua produk secara efisien yang diukur dari produktivitas pekerja.
4. Fisik dan sumber daya	Mengamankan dan mengelola semua sumber daya, peralatan, gedung, persediaan, dan dana.
5. Profitabilitas	Mencapai kembalian investasi rata-rata paling tidak 15%.
6. Prestasi dan tanggung jawab manajer	Mengidentifikasi area kritis manajemen
7. Prestasi dan perilaku pekerja	Mempertahankan kepuasan karyawan yang konsisten dengan tuntutan segmen industrinya.
8. Tanggung jawab sosial	Menanggapi secara tepat harapan masyarakat dan kebutuhan lingkungan

Dalam setiap organisasi, karyawan harus memiliki pemahaman atas apa yang ingin dicapai organisasi. Untuk hampir di setiap organisasi, karyawan mengerti sasaran organisasi, akan

tetapi karyawan mungkin tidak setuju atas bagaimana organisasi meletakkan skala prioritas sasaran kepada para stakeholder (pemilik, debitur, karyawan, supplier, dan konsumen).

Strategi adalah suatu rencana organisasi tentang bagaimana organisasi menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran (objectives). Atau dapat dilihat dari sisi lain, bagaimana manajemen memberi batasan atas aktivitas yang harus difokuskan sehingga organisasi dapat melaksanakan usaha terbaiknya, khususnya dalam menghadapi pesaing. Untuk organisasi yang kompleks, strategi dibagi menjadi dua level, yaitu strategi level korporat dan level bisnis unit. Kedua strategi memfokuskan pada bagaimana organisasi melakukan yang terbaik.

Formulasi strategi adalah proses untuk menentukan strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi menjelaskan secara luas apa yang ingin dicapai organisasi sedangkan sasaran (objective) menjelaskan setiap langkah untuk mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Contoh tujuan organisasi adalah laba yang memuaskan, mencapai pangsa pasar dominan, memberikan servis secara maksimal, dan sebagainya.

➤ *Formulasi Strategi vs Pengendalian Manajemen*

Jika melihat hierarki manajemen-tiga level (Gambar 1.2.) maka manajemen dibagi menjadi tiga level yaitu manajemen atas, manajemen tengah, dan manajemen level bawah/operasional. Jika aktivitas perencanaan dan pengendalian dikaitkan dengan level manajemen maka manajemen atas melakukan aktivitas formulasi

strategi, manajemen tengah melakukan aktivitas pengendalian manajemen, dan manajemen level bawah melakukan aktivitas pengendalian tugas (Gambar 1-3).

Secara luas, sistem pengendalian dapat dilihat dari dua fungsi yaitu: pengendalian strategik dan pengendalian manajemen. Pengendalian strategik, melibatkan manajer dalam menjawab pertanyaan:

- 1) Apakah strategi perusahaan valid?
- 2) Lingkungan bisnis yang mana yang berubah cepat?
- 3) Apakah strategi perusahaan masih valid?
- 4) Apakah strategi tidak sebaiknya diubah?

Pengendalian manajemen, melibatkan manajer dalam menjawab pertanyaan:

Apakah karyawan perusahaan berperilaku seperti yang diinginkan perusahaan?

Pertanyaan seperti ini dapat di urai menjadi pertanyaan seperti:

1. Apakah karyawan mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari mereka?
2. Apakah karyawan akan melakukan tugasnya secara konsisten seperti yang diharapkan?
3. Apakah karyawan mampu melaksanakan tugas dengan baik?

Jika jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut: “tidak” maka manajemen harus memutuskan apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan persoalan pengendalian manajemen. Cara manajemen menyelesaikan persoalan pengendalian strategik

akan berbeda dengan pengendalian manajemen. Penyelesaian persoalan pengendalian strategik akan memfokuskan diri pada lingkungan eksternal organisasi, bisa menyangkut industri atau lingkungan organisasi, sedangkan persoalan pengendalian manajemen dengan memfokuskan diri pada lingkungan internal, misalnya bagaimana mempengaruhi perilaku karyawan agar bergerak sesuai dengan keinginan organisasi.

Salah satu bagian dari pengendalian strategik adalah formulasi strategi. Formulasi strategi adalah proses menentukan strategi baru, sedangkan pengendalian manajemen adalah proses implementasi strategi. Jadi formulasi strategi sangat tidak sistematis karena keputusan strategik yang berhadapan dengan ancaman, kesempatan, dan ide baru tidak terjadi pada interval rutin di samping melibatkan kebijakan estimasi angka yang kasar. Berlawanan dengan pengendalian manajemen, di mana prosesnya melibatkan langkah- langkah teratur dengan menggunakan estimasi angka yang lebih pasti. Keterlibatan pada analisis strategik melibatkan sedikit orang sebagai penyumbang ide (staf kantor pusat, manajemen senior, dan lain-lain) dibandingkan pengendalian manajemen yang melibatkan staf pada berbagai level dalam organisasi.

➤ Pengendalian Tugas vs Pengendalian Manajemen

Perbedaan utamanya adalah bahwa pengendalian tugas sangat scientific sedangkan pengendalian manajemen tidak. Pada pengendalian manajemen manajer

berinteraksi dengan manajer lain, pada pengendalian tugas kadang malah tidak berhubungan sama sekali dengan manusia, sehingga pertimbangan manajer menjadi bagian dari pengendalian manajemen namun sedikit atau hampir sama sekali tidak pada pengendalian tugas.

Tabel 1.3. mengidentifikasi perbedaan keputusan antara formulasi strategi, pengendalian manajemen, dan pengendalian tugas melalui contoh nyata. Perhatikan hubungan antara keputusan formulasi strategi dengan pengendalian manajemen dan pengendalian tugas. Keputusan strategi baru: Membeli bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis utama membawa konsekuensi bagi manajer tengah untuk memperkenalkan produk baru dalam product line dan selanjutnya manajer level bawah/operasional untuk melakukan koordinasi order masuk. Contoh lain adalah keputusan strategi baru: Membeli bisnis baru membawa konsekuensi bagi manajer tengah untuk melakukan ekspansi pabrik dan selanjutnya manajer level bawah/operasional.

Tabel 1. 3. Contoh Keputusan formulasi strategi, pengendalian manajemen, dan pengendalian tugas

Formulasi Strategi	Pengendalian Manajemen	Pengendalian Tugas
Membeli bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis utama	Memperkenalkan produk baru pada lini produk	Koordinasi pesanan masuk
Membeli bisnis baru	Ekspansi pabrik	Penjadwalan Produksi
Merubah DER (<i>Debt Equity Ratio</i>)	Mengeluarkan Obligasi	Mengatur arus kas
Menambah penjualan langsung (<i>direct selling</i>)	Menentukan anggaran pemasaran	Pesan iklan di media masa
Perencanaan kebijakan spekulasi persediaan	Menentukan tingkat persediaan	Pemesanan kembali persediaan
Mengambil keputusan mengenai besaran dan arah penelitian	Pengendalian organisasi penelitian	Menjalankan proyek penelitian individu

Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Manajemen Control System*, 11th Ed., (Chicago: Irwin, 2004) hal: 12

RANGKUMAN

KONSEP PENGENDALIAN MANAJEMEN

1. Sistem adalah prosedur melaksanakan serangkaian aktivitas yang biasanya dilakukan secara berulang
2. Pengendalian Adalah alat untuk mengidentifikasi, menilai, mendorong, menginformasikan suatu peristiwa yang actual dalam proses pengendalian manajemen
3. Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajemen mempengaruhi anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Aktivitasnya meliputi:
 - Perencanaan, apa yang seharusnya dilakukan
 - Koordinasi, atas berbagai bagian dalam organisasi
 - Komunikasi, informasi
 - Evaluasi, informasi
 - Mengambil Keputusan, atas tindakan tertentu
 - Mempengaruhi, orang untuk merubah perilaku orang

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan apa yang dimaksud batas-batas pengendalian manajemen ?

2. Ada Berapa Fungsi Manajemen dalam Sistem Pengendalian Manajemen?
3. Seberapa penting system pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan atau lembaga?
4. Apa dampak dari sebuah perusahaan/lembaga apabila tidak menerapkan system pengendalian manajemen?
5. Dalam pengendalian manajemen ada yang disebut dengan Evaluasi Informasi, apa maksud dari hal tersebut?
6. Apa perbedaan pengendalian tugas dengan pengendalian manajemen?
7. Apakah di butuhkan formulasi strategi dalam pengendalian manajemen?
8. Apa yang dimaksud Strategi dalam Pengendalian Manajemen?
9. Siapakah yang seharusnya menjadi pelaku pengendalian Manajemen?
10. Jelaskan 4 elemen yang digunakan dalam pengendalian manajemen ?

BAB II

STRATEGI PENGENDALIAN

MANAJEMEN

Dalam Bab II materi yang disajikan adalah sebagai berikut :

1. Konsep Strategi
2. Strategi Tingkat Korporat
3. Strategi Unit Bisni

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
2	Mahasiswa mampu memahami : 3. Konsep Strategi 4. Strategi Tingkat Korporat 5. Stratgei Unit Bisnis	4. Konsep Strategi 5. Strategi Tingkat Korporat 6. Strategi Unit Bisnis	Presentas, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partispasi

1. Pengertian Strategi

Strategi adalah cara atau rencana yang dipilih untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah pernyataan luas tentang apa yang akan diwujudkan oleh organisasi, tujuan menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju oleh organisasi, seperti meningkatkan pendapatan, penjualan, atau laba, melindungi pangsa pasar, mendiversifikasi, atau meningkatkan kualitas.

Beberapa Arti Tujuan :

❖ Goals

Tujuan perusahaan ditentukan oleh pimpinan manajemen puncak perusahaan yang bersangkutan dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh para manajer senior, dan selanjutnya diratifikasi oleh dewan direksi.

❖ Profitability

Dalam bisnis profitability menjadi tujuan utama perusahaan, profitability dalam arti yang paling luas melalui persamaan yang merupakan hasil dari dua rasio :

- Profit Margin Percentege (PML)
- Investment Turnover (ITO)
- ❖ Memaksimumkan nilai pemegang saham

$$\text{ROI} = \text{Persentase margin laba} \times \text{Investasi turnover}$$

Nilai pemegang saham ditentukan oleh harga saham, harga saham ditentukan oleh supply and demand. Agar suatu organisasi dapat bertahan (survive), maka organisasi tersebut harus memenuhi kebutuhan masyarakat, serta harus memiliki kinerja yang baik dan etis dalam melaksanakan usahanya.

- **Risiko**

Risiko adalah penyimpangan dari harapan dalam kondisi ketidakpastian. Atau dalam pengertian yang lain risiko adalah konsekuensi dari suatu inovasi yang dilakukan oleh suatu organisasi, dimana jika inovasi tersebut berhasil maka suatu organisasi bisa mendapatkan keuntungan yang besar, namun jika gagal maka risiko juga akan besar.

- **Berbagai pendekatan stakeholder**

Organisasi berpartisipasi pada tiga pasar yaitu :

1. Capital market
2. Product market
3. Factor market

Perusahaan bertanggungjawab pada stakeholder. Idealnya sistem pengendalian harus mengidentifikasi tujuan setiap stakeholder dan mengembangkan scorecard untuk melacak kinerja.

Pengertian Konsep Strategi

Konsep strategi merupakan sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap pengusaha dalam segala macam bidang usaha. Pimpinan suatu organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Konsep strategi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Chandler mengemukakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth mengemukakan strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian

salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

3. Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner mengemukakan strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.¹¹ Winardi, *Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, (Jakarta:Kencana. 2003), hal. 106
4. Porter mengemukakan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
5. Andrews, dan Chaffe mengemukakan strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
6. Homel dan Prahalad mengemukakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang terjadi” bukan “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola

konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies).Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh oleh Chandler menyebutkan bahwa “strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan”, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”.Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

1. Distinctive Competence adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “DistinctiveCompetence”.Distinctive competence menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wenshey identifikasi distinctive competencedalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan

produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing. Perusahaan dapat mengetahui secara tepat keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

2. *Competitive Advantage* adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu *cost leadership*, *diferensiasi*, dan *fokus*. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produk, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi *diferensiasi* dengan menciptakan persepsi terhadap brand imajenilai tertentu pada konsumennya, misalnya persepsi terhadap keunggulan kinerja produk,

inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan yang lebih unggul.

Selain itu strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga (3) tipe strategi yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.¹²Proses pengembangan strategi dimulai dari pengembangan strategi korporat dengan fokus mempertahankan hidup (survival). Berdasarkan strategi korporat ini strategi unit bisnis dengan fokus pada Competitive Advantage, kepemimpinan, biaya diferensiasi mengenai produk, dan fokus pada biaya maupun diferensiasi, disusun. Yang terakhir adalah penyusunan strategi operasional dengan fokus pada prioritas persaingan, biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Penerapan strategi operasional ini berupa pengembangan struktur dan infrastruktur. Selanjutnya, jika perusahaan menerapkan seluruh strategi operasional, ia akan memperoleh keluaran berupa produk maupun jasa yang sesuai dengan harapan konsumen. Strategi suatu perusahaan bersifat dinamik dan ia muncul sedikit demi sedikit, sewaktu perusahaan yang bersangkutan berkembang maka perlu direvisi, sewaktu pimpinan perusahaan yang bersangkutan melihat adanya peluang-peluang untuk melaksanakan perbaikan-perbaikan atau munculnya sesuatu kebutuhan

untuk menyesuaikan pendekatan-pendekatan bisnis terhadap kondisi-kondisi yang berubah.

Komponen strategi operasional dibuat untuk mendukung penerapan misi dan strategi perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Strategi kualitas, Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.... Perusahaan harus menentukan persepsi konsumen mengenai kualitas yang diharapkan. Ia juga harus merumuskan secara jelas kebijakan serta prosedur untuk mencapai kualitas seperti yang diharapkan oleh konsumen agar ia dapat bersaing untuk memperoleh keunggulan bersaing. Misalnya keunggulan bersaing dalam hal desain yang fleksibel, kualitas yang baik dan konsisten, kecepatan pelayanan, harga relatif rendah, dan variasi produk.
2. Strategi produk Strategi mengenai produk sangat tergantung pada proses transformasi. Strategi ini meliputi biaya produksi, kualitas dan keputusan penggunaan sumber daya manusia, dan interaksi dengan desain produk.
3. Strategi proses Proses produksi setiap produksi berbeda. Pengambilan keputusan terhadap proses menyangkut komitmen yang diambil oleh pihak manajemen. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan adalah teknologi yang digunakan, kualitas, pendayagunaan tenaga kerja manusia dan peralatan. Semua biaya-biaya atau investasi yang akan ditanam sangat tergantung pada struktur biaya perusahaan.

4. Strategi fasilitas Pengambilan keputusan mengenai fasilitas baik pada industri manufaktur maupun pada industri jasa sangat menentukan tingkat keberhasilan perusahaan. Strategi mengenai fasilitas akan gagal jika perusahaan tidak mengetahui semua peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional dan fasilitas yang ada. Perusahaan juga perlu mengetahui pengaruh potensi fasilitas yang akan mempengaruhi tingkat persaingan. Fasilitas industri pada umumnya membutuhkan biaya yang sangat besar sehingga hal itu perlu direncanakan secara teliti. Keputusan penyediaan suatu fasilitas dibuat berdasarkan perubahan kondisi atau sebagai reaksi terhadap tingkat persaingan. Artinya, strategi mengenai fasilitas merupakan tindakan yang bersifat proaktif dari keseluruhan strategi operasional, karena strategi ini memerlukan pengukuran biaya, produktivitas, dan implikasi persaingan suatu perusahaan.

2. Strategi Tingkat Korporat.

Strategi korporat adalah mengenai keberadaan di tengah-tengah bauran bisnis yang tepat. Oleh karena itu, strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan *di mana* sebaiknya bersaing dan bukannya *bagaimana* bersaing dalam industry tertentu; yang merupakan strategi unit bisnis. Pada tingkat korporat, masalahnya adalah (1) definisi bisnis di mana

perusahaan akan berpartisipasi, dan (2) penugasan sumber daya antar bisnis-bisnis tersebut. Analisis strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis akan dipertahankan, bisnis akan ditekankan, bisnis yang akan dikurangi perhatiannya, dan bisnis yang didevestasi (dijual).

Pada tingkat korporat, salah satu dimensi yang paling signifikan di mana konteks strategi berbeda adalah tingkat jenis diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang berbeda.

Perusahaan dengan Diversifikasi yang Tidak Berhubungan

Pada ekstrem yang lain, ada perusahaan, seperti Textron, yang beroperasi dalam industri yang berbeda.

Sumbu lain dalam tampilan 2.3 – *tingkat keterkaitan-* mengacu pada hakekat hubungan sinergi operasi lintas unit bisnis. Dalam kasus Textron, kecuali dalam hal transaksi keuangan, unit bisnisnya hanya memiliki sedikit sekali kasamaan umum. Hanya sedikit sinergi operasi lintas unit bisnis dalam Textron. Markas besar Textron berfungsi seperti perusahaan induk, yang memberikan pinjaman uang kepada unit bisnis yang diperkirakan akan menghasilkan pengembalian keuangan yang tinggi. Perusaha-perusahaan seperti ini disebut sebagai perusahaan dengan Diversifikasi tidak berhubungan atau konglomerasi. Konglomerasi tumbuh khususnya melalui akuisisi.

a. Perusahaan dengan Diversifikasi yang Berhubungan

Kelompok lain terdiri dari perusahaan yang beroperasi dalam sejumlah industri yang bisnisnya saling berhubungan satu sama lain melalui sinergi operasi. Perusahaan-perusahaan ini disebut sebagai *Perusahaan dengan Diversifikasi yang Berhubungan*.

Sinergi operasi terdiri dari dua jenis hubungan lintas unit bisnis: (1) kemampuan untuk membagi sumber daya umum, (2) kemampuan untuk membagi kompetensi inti umum. Salah satu cara dengan mana perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan menciptakan sinergi operasi adalah dengan membuat atau lebih unit bisnis menggunakan sumberdaya yang sama seperti kekuatan penjual, fasilitas manufaktur, dan fungsi perbekalan. Penggunaan sumber daya yang sama secara bersama-sama seperti ini membantu perusahaan untuk memperoleh manfaat dari skala dan runag lingkup ekonomis.

Karakteristik kunci lainnya dari perusahaan dengan divertifikasi yang berhubungan adalah bahwa perusahaan-perusahaan tersebut memiliki kompetensi inti yang bermanfaat bagi banyak unit bisnis perusahaan. Perusahaan saperti ini tumbuh dengan cara meningkatkan kompetensi inti yang dikembangkan dalam salah satu bisnisnya saat perusahaan melakukan diversifikasi ke bisnis lainnya.

b. Kompetensi Inti dan Diversifikasi Korporat

Penelitian telah menunjukkan bahwa, secara rata-rata, perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan mencapai kinerja tertinggi, perusahaan dengan industri tunggal mencapai kinerja terbaik kedua, dan perusahaan dengan diversifikasi yang tidak berhubungan tidak mencapai kinerja yang baik dalam jangka waktu panjang. Hal ini disebabkan karena markas besar korporat, dalam perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan mempunyai kemampuan untuk mentransfer kompetensi inti dari satu unit bisnis ke unit bisnis lain. Kompetensi inti adalah kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan menambah nilai yang signifikan bagi pelanggan. Oleh karena itu, pertumbuhan berbasis-kompetensi dan diversifikasi mempunyai kompetensi untuk berhasil.

c. Implikasi dari Desain Sistem Pengendalian

Strategi korporat adalah suatu rangkaian dengan strategi *industri tunggal* di satu ujung spectrum dan *diversifikasi yang tidak berhubungan* di ujung lain (*diversifikasi yang berhubungan* ada ditengah spectrum). Syarat perencanaan dan pengendalian perusahaan yang menggunakan strategi diversifikasi tingkat korporat (yakni, tingkat dan jenis diversifikasi) begitu berbeda.

c. Penyusunan dan Penetapan Strategi Korporasi

Suatu korporasi atau perusahaan menetapkan strategi sebagai dasar pembentukan suatu rencana induk yang lengkap untuk menggambarkan arah bagaimana suatu korporasi akan dapat mencapai misi dan tujuannya. Strategi yang ditetapkan adalah dalam rangka untuk memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan kerugian atau risiko bersaing. Maka penyusunan strategi haruslah diperhatikan penekanan pada *core-business* perusahaan. *Core* disini diartikan sebagai pelanggan-pelanggan perusahaan yang sangat punya nilai atau *value*.

Strategi korporasi pada dasarnya menetapkan tindakan aksi yang diambil suatu perusahaan, dalam upaya mendapatkan keunggulan bersaing dengan memilih dan memanajemen kelompok bisnis yang berbeda serta bersaing dalam berbagai produk pasar yang berbeda.

Lebih lanjut Sofjan Assauri menyatakan bahwa Strategi korporasi menekankan pada 3 pokok permasalahan utama, yaitu strategi pengarah, analisis portofolio, dan strategi *parenting*. Perusahaan yang menjalankan bisnis dalam suatu industri yang berkembang, haruslah dapat menjaga kelangsungan usaha atau bisnisnya. Maka perlu sebuah formulasi strategi pertumbuhan yang tepat, dengan memperhatikan dan menganalisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, peluang, sumber-sumber daya strategik, serta budaya perusahaan.

Pada perusahaan kategori tunggal, ia memanfaatkan kompetensi intinya untuk mencapai pertumbuhan dalam industri tersebut. Sedangkan pada perusahaan diversifikasi memanfaatkan sinergi operasi antar bisnis yang didasarkan pada kompetensi inti dan pada pembagian sumber daya umum. Tetapi pada perusahaan dengan diversifikasi tidak berhubungan atau konglomerat tumbuh khususnya melalui akuisisi. Dimana kompetensi inti yang dimaksud disini adalah kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan menambah nilai signifikan bagi pelanggan.

Ada tiga aspek utama dalam strategi korporat yang terdiri dari, yaitu:

- **Strategi Penentuan Arah**

Strategi penentuan arah terdiri dari tiga strategi yaitu:

- 1) Strategi-Strategi Bertumbuh (*growth strategies*) yaitu:
 - a) Konsentrasi (*concentration*)

Strategi ini mempertimbangkan bahwa produk atau bisnis yang dimiliki perusahaan memiliki potensi untuk tumbuh. Ada dua pilihan utama strategi konsentrasi yaitu:

1. Pertumbuhan Vertikal

Pertumbuhan vertikal dapat dicapai dengan mengambil ahli fungsi yang dilakukan oleh pemasok/ *supplier* atau oleh distributor/pengecer. Dengan cara ini, diharapkan perusahaan dapat lebih efisien, karena

biaya berkurang dan bisa mengawasi sepenuhnya fungsi-fungsi tersebut (misalnya mutu yang terjaga).

2. Pertumbuhan Horizontal

Pertumbuhan horizontal adalah ekspansi perusahaan atas produk-produk ke area geografis yang baru, dan/atau menambah rentang produk dan jasa yang ditawarkan pada pasar (namun produknya masih sejenis).

b) Diversifikasi (*diversification*)

Selain integrasi, untuk tumbuh perusahaan dapat melakukan diversifikasi. Diversifikasi dilakukan saat perusahaan berada pada industri yang telah terkonsolidasi, dan pertumbuhannya menjadi terbatas. Dengan diversifikasi perusahaan berpeluang tumbuh menjadi lebih besar lagi. Ada dua jenis utama strategi diversifikasi, yaitu:

1. Diversifikasi Terkonsentrasi. Pertumbuhan dengan diversifikasi ini berarti perusahaan mengembangkan usaha-usahanya pada bisnis yang terkait dengan bisnis utama perusahaan. Biasanya ini bisa dilakukan perusahaan karena kondisi internal perusahaan sangat kuat, misalnya kondisi *financial* perusahaan sangat kuat.
2. Diversifikasi Konglomerat. Perusahaan yang merasa industri yang terkait dalam bidang bisnisnya

sudah tidak menarik lagi, maka ia masuk ke bisnis yang sama sekali tidak ada kaitan dengan bisnis intinya.

2) Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas merupakan kelompok strategi korporasi yang berusaha untuk mengupayakan keberhasilan penyelenggaraan perusahaan korporasi dalam lingkungan yang dapat diprediksi dan masuk akal. Pemilihan strategi stabilitas akan sangat bermanfaat dalam jangka waktu pendek, tetapi akan sangat berbahaya jika terus diberlakukan untuk jangka Panjang.

Perusahaan kadangkala lebih menyukai suasana stabil dibandingkan harus tumbuh. Artinya, tidak melakukan perubahan-perubahan mendasar dari operasinya saat itu. Pilihan ini masuk akal bila kondisi lingkungan perusahaan sulit diprediksi, atau diprediksi tidak tumbuh karena situasi makronya, seperti perekonomian, permintaan dari pasar sedang kurang. Ada berapa pilihan dari strategi ini yaitu:

a. *Pause*/istirahat dan waspada

Perusahaan melakukan jeda setelah mengalami pertumbuhan yang pesat, dan hanya melakukan perubahan-perubahan yang kecil.

b. *No change*/tanpa perubahan

Tidak melakukan perubahan apa-apa. Perusahaan tetap melakukan strategi yang telah dijalankan.

c. *Profit strategi/laba*

Strategi ini pada dasarnya tidak mengubah apa-apa yang telah dijalankan, ditengah kondisi lingkungan yang merosot. Perusahaan mungkin bisa mendapatkan keuntungan dalam jangka waktu pendek, tetapi belum tentu memperoleh keuntungan dalam jangka panjang.

3) Strategi Penciutan atau Penghematan

Strategi penciutan merupakan strategi korporasi untuk mengurangi tingkat kegiatan perusahaan agar dapat diupayakan berubah ke keadaan profitabilitas. Strategi penciutan dipilih untuk dijalankan, bila perusahaan mempunyai posisi atau kedudukan bersaing yang lemah untuk seluruh atau beberapa lini produknya, sehingga hal ini mengakibatkan hasil kinerja perusahaan tidak baik atau buruk, yang terlihat dari penjualan perusahaan yang terus menurun dan laba mengarah pada rugi.

Strategi penciutan dimaksudkan untuk memberikan beban kewajiban dengan sejumlah tekanan bagi upaya memperbaiki kinerja perusahaan. Ada empat pilihan strategi yang bisa diambil perusahaan dalam melakukan penghematan yaitu:

a. *Turnaroud strategy*

Strategi ini lebih menekankan pada peningkatan efisiensi. Biasanya kondisi perusahaan belum tentu parah dan ada kemungkinan untuk bisa diselamatkan.

b. *Captive strategy*

Perusahaan mengurangi beberapa fungsi yang dianggap tidak penting. Sementara itu, fungsi lain yang dapat membuat perusahaan kembali normal ditingkatkan efektivitasnya. Apalagi bila ada investor lain yang terlibat

c. *Sell-out/ divestment*

Keadaan perusahaan yang semakin parah, dengan menjual saham yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan yang membeli saham tersebut dapat memperbaiki keadaan perusahaan

d. *Bankruptcy/ liquidation*

Perusahaan mengajukan pailit ke pengadilan, sehingga ada kewajiban-kewajiban yang dapat dihindarkan oleh perusahaan.

3. Strategi Unit Bisnis

Strategi Unit Bisnis adalah unit bisnis independen di bawah perusahaan yang bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya dan memaksimalkan nilai perusahaan. BCG Model adalah perangkat strategi untuk memberi pedoman

pada keputusan alokasi sumber daya berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhan UBS.

Build : Menyiratkan tujuan dari peningkatan pangsa pasar.

Hold : misi strategis ini ditujukan untuk perlindungan pangsa pasar unit bisnis dan posisi kompetitif.

Harvest : misi memiliki tujuan memaksimalkan laba jangka pendek dan arus kas, bahkan dengan mengorbankan pangsa pasar.

Divest : misi menunjukkan keputusan untuk menarik diri dari bisnis baik melalui proses acara likuidasi atau langsung.

Dalam model BCG setiap unit bisnis di ditempatkan dalam salah satu kategori yang mewakili empat kategori *Question Mark, Star, Cash Cow, dan Dog*. Untuk mengukur tingkat pertumbuhan industri pada poros dan pangsa pasar yang saling berhubungan. BCG memandang tingkat pertumbuhan industri sebagai indikator hubungan daya tarik industri dan hubungan pangsa pasar sebagai indikator kompetitif dari unit bisnis dalam suatu industri tertentu.

BCG menentukan pangsa pasar sebagai variabel strategi utama karena pentingnya dalam menempatkan pada gagasan *experience curve*. Menurut BCG, biaya per unit menurun diduga dengan jumlah unit yang diproduksi dari waktu ke waktu. Sejak pemimpin pangsa pasar memiliki pengalaman produksi, seperti perusahaan harus memiliki biaya terendah dan laba tertinggi di industri. hubungan antara pangsa pasar dan

profitabilitas juga telah didukung secara empiris oleh dampak keuntungan database strategi pasar.

Keterbatasan *experience curve* sebagai alat untuk menganalisis:

1. Konsep berlaku untuk produk undifferentiated dimana dasar utama untuk persaingan harga. Untuk produk ini, menggunakan harga murah sangatlah penting. Namun, pangsa pasar dan biaya rendah bukan satu-satunya cara untuk bisa berhasil. Ada perusahaan dengan pangsa pasar yang rendah yang memperoleh keuntungan yang tinggi dengan menekankan keunikan produk daripada biaya rendah.
2. Perbaikan situasi tertentu dalam proses teknologi mungkin memiliki dampak yang lebih besar pada pengurangan biaya per-unit dari volume secara yang kumulatif per - unit.
3. Mengejar target untuk mengurangi biaya melalui akumulasi produksi barang standar yang menyebabkan hilangnya fleksibilitas di pasar.
4. Komitmen untuk konsep *experience curve* dapat menjadi kerugian yang besar jika teknologi baru muncul di industri.
5. Pengalaman bukan satu-satunya pemicu biaya. Pemicu lain yang mempengaruhi perilaku biaya adalah; skala, ruang lingkup, teknologi dan kompleksitas. Kebutuhan perusahaan untuk mempertimbangkan dengan hati-hati

pemicu biaya relevan di tempat kerja untuk mencapai posisi murah.

BCG menggunakan logika berikut untuk membuat resep strategis bagi masing-masing empat sel di *exhibit 2. 5*. Unit usaha dalam kuadran "Question Mark" biasanya ditugaskan misi; "Membangun (Build)" pangsa pasar. Logika berbanding terbalik jika berkaitan dengan efek menguntungkan dari *experience curve*. BCG berpendapat bahwa, dengan membangun pangsa pasar di awal fase pertumbuhan industri, unit bisnis akan menikmati posisi dengan harga murah. Unit ini pengguna utama adalah aliran dana, karena pengeluaran kas diperlukan di bidang pengembangan produk, pasar development dan kapasitas ekspansi. Pengeluaran tersebut ditujukan untuk membangun kepemimpinan pasar dalam jangka pendek, yang akan menekan keuntungan jangka pendek. Namun, pangsa pasar meningkat adalah untuk menghasilkan keuntungan jangka panjang.

Unit bisnis dalam kuadran "*star*" biasanya ditugaskan untuk ; "Mempertahankan (*Hold*)" pangsa pasar. Unit bisnis yang termasuk ke dalam situasi jika pangsa pasar yang diperoleh relatif besar, sementara pertumbuhan pasarnya pun relatif tinggi. Situasi ini menyebabkan unit bisnis ini menghasilkan aliran dana sedang. Unit bisnis ini juga

memerlukan tambahan dana untuk mengejar pertumbuhan pasar dan berusaha untuk memperthankan pangsa pasar.

Unit bisnis dalam kuadran “*cash cow*” adalah sumber utama aliran dana bagi perusahaan. Karena unit-unit ini memiliki pangsa pasar relatif tinggi, sementara pertumbuhan pasarnya relatif rendah. Situasi ini menyebabkan unit bisnis ini menghasilkan aliran dana positif. Unit bisnis ini merupakan penyumbang dana terbesar bagi perusahaan. Unit ini ditugaskan untuk misi; *harvest* untuk keuntungan dan arus kas jangka pendek.

Unit bisnis di kuadran *Dog* memiliki pangsa pasar yang relatif rendah, dengan pertumbuhan pangsa pasarnya juga rendah. Pada posisi ini bisnis jadi tidak menarik. Dalam situasi ini memerlukan tambahan dana untuk meningkatkan pangsa pasarnya supaya dapat bertahan.

General Electric Company / McKinsey & Company grid dengan BCG grid dalam membantu perusahaan menetapkan misi di seluruh unit bisnis. Perbedaan *General Electric Company / McKinsey & Company grid* dengan BCG grid berikut:

1. Tingkat pertumbuhan penggunaan BCG industri sebagai daya tarik industri. Di grid *General Electric*, daya tarik industri didasarkan pada penilaian tertimbang tentang faktor seperti ukuran pasar, pertumbuhan pasar, hambatan masuk, usang teknologi dan sejenisnya.

2. BCG menggunakan hubungan pangsa pasar sebagai proxy untuk posisi kompetitif unit bisnis saat ini. Grid General Electric, di sisi lain menggunakan beberapa faktor seperti pangsa pasar, kekuatan distribusi, dan kekuatan teknik untuk menilai posisi kompetitif unit bisnis.

a. Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis

Pendekatan analisis untuk mengembangkan keunggulan kompetitif: Analisis Industri. Analisis struktur industri model lima kekuatan Porter :

- 1) Intensitas persaingan diantara para pesaing yang ada
Faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan secara langsung adalah pertumbuhan industri, perbedaan produk, jumlah dan keanekaragaman pesaing, tingkat biaya tetap, kapasitas intermiten yang berlebihan, dan kendala untuk keluar dari industri.
- 2) Daya tawar pelanggan
Faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli adalah jumlah pembeli, biaya peralihan pembeli, kemampuan pembeli untuk mengintegrasikan kembali, dampak produk dari unit bisnis pada biaya total pembeli, dampak produk unit bisnis pada kualitas/kinerja produk pembeli, dan signifikansi volume unit bisnis bagi pembeli.
- 3) Daya tawar pemasok
Faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan pemasok adalah jumlah pemasok, kemampuan pemasok untuk melakukan

integrasi ke depan, kehadiran input substitusi, dan pentingnya volume unit bisnis bagi pemasok.

4) Ancaman dari barang substitusi

Faktor-faktor yang mempengaruhi ancaman barang substitusi adalah harga/kinerja relatif barang substitusi, biaya peralihan pembeli, dan kecenderungan pembeli untuk menggunakan barang substitusi.

5) Ancaman pendatang baru yang masuk industri

Faktor-faktor yang mempengaruhi kendala untuk masuk ke dalam industri adalah persyaratan modal, akses terhadap saluran distribusi, skala ekonomis, diferensiasi produk, kompleksitas teknologi dari produk atau proses, tindakan balasan yang diperkirakan dari perusahaan-perusahaan yang sudah ada, dan kebijakan pemerintah.

Ada tiga observasi yang dibuat sehubungan dengan analisis industri :

1. Semakin kuat lima kekuatan tersebut, semakin rendah kemungkinan probabilitas dari industri itu.
2. Bergantung pada kekuatan relatif dari lima kekuatan itu, masalah strategis kunci yang dihadapi oleh unit bisnis tersebut yang akan berbeda dari satu industri ke industri lain.
3. Memahami hakikat setiap kekuatan, membantu perusahaan untuk merumuskan strategi yang efektif.

b. Keunggulan Bersaing Generik

Dua cara generik untuk merespon kesempatan dalam lingkungan eksternal dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan :

1. Biaya rendah

Kepemimpinan biaya dapat diperoleh melalui beberapa pendekatan seperti skala ekonomis dalam produksi, dalam kurva belajar, pengendalian biaya yang ketat dan minimalisasi biaya.

2. Diferensiasi

Fokus utama strategi ini adalah melakukan diferensiasi penawaran produk yang dihasilkan oleh unit bisnis, sehingga menciptakan sesuatu yang dipandang oleh pelanggan sebagai sesuatu yang unik.

c. Dasar Untuk Keunggulan Kompetitif

Unit-unit bisnis dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang didasarkan pada biaya rendah, diferensiasi, atau keduanya. Posisi persaingan yang paling menarik adalah mencapai cost-cum differentiation.

d. Rantai Nilai Tipikal untuk Sebuah Bisnis

Rantai nilai adalah sekelompok kegiatan lengkap yang terlibat dalam suatu produk, mulai dari ekstraksi bahan baku dan berakhir dengan dukungan pascapengiriman bagi pelanggan. Kerangka rantai nilai adalah metode untuk membagi rantai tersebut - dari bahan baku dasar sampai

pelanggan pelaku akhir – ke dalam kegiatan spesifik untuk dapat memahami perilaku biaya dan sumber deferensiasi.

e. Jenis Strategi Unit Bisnis

1. Competitive
2. Cooperation

Dari kedua pilihan tersebut, strategi yang paling banyak dan populer digunakan adalah strategi bersaing. Oleh karena itu konsep ini merupakan bagian terbesar dalam pembahasan.

f. Strategi bersaing (competitive) Generik dari Porter

Michael Porter menjelaskan skema yang meliputi 3 tipe strategi general yang lazim digunakan oleh unit bisnis. Yakni:

- *Differentiation strategy*
- *Focus strategy*
- *Cost Leadership strategy*
- **Cost Leadership Strategy :**
 1. Strategi ini dapat dicapai dengan syarat perlu pencari secara kontinyu pengurangan harga dari seluruh aspekbisnis. Ini terkait dengan strategi distribusi yang mampu menyediakan distribusi produk seluas mungkin.
 2. Strategi promosi yang sering digunakan meliputi upaya menyembunyikan fitur-fitur produk yang berbiaya rendah

3. Keberhasilan strategi ini membutuhkan pertimbangan keunggulan market share yang mampu mengakses bahan baku, komponen, tenaga kerja, dan input penting lainnya. Tanpa keunggulan tersebut, strategi ini akan mudah ditiru oleh pesaing.

g. Perencanaan strategi unit bisnis

Strategi Unit Bisnis Proses perencanaan strategis unit bisnis memiliki langkah-langkah antara lain :

1. Misi Bisnis Setiap unit bisnis perlu mengidentifikasi misi spesifiknya dalam lingkup misi perusahaan yang lebih luas. Misi itu tidak berusaha untuk memenangkan bisnis dengan studio televisi yang lebih kecil, memenangkan bisnis dengan harga yang paling rendah, atau mengadu untung untuk memasuki produk non-penerangan.
2. Analisis SWOT Evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman disebut analisis SWOT. Tercakup di sini pemantauan lingkungan pemasaran internal dan eksternal.
3. Analisis Lingkungan Eksternal Suatu unit bisnis harus memantau kekuatan lingkungan makro(demografi-ekonomi, teknologi, politik-hukum, dan sosial-budaya) dan pelaku lingkungan mikro utama (pelanggan, pesaing, saluran distribusi pemasok) yang mempengaruhi kemampuannya memperoleh laba. Unit bisnis harus memiliki sistem intelijen pemasaran untuk mengikuti

kecenderungan atau perkembangan, manajemen perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ditimbulkannya.

4. Formulasi Tujuan Kriteria tujuan: a. Harus diatur secara hirarki, dari yang paling penting ke yang paling tidak penting b. Tujuan harus dinyatakan secara kuantitatif bila memungkinkan misi meningkatkan ROI sebesar 15% dalam 2 tahun c. Tujuan harus realistis d. Tujuan harus konsisten
5. Formulasi Strategi Strategi generik Porter: Kepemimpinan biaya keseluruhan ,Differensiasi , Fokus (fokus pada satu atau lebih segmen)
6. Aliansi Strategis Untuk mencapai efektivitas, perusahaan seringkali memerlukan partner/rekanan strategis.

Beberapa aliansi strategis yang dapat dilakukan adalah :

- a. Aliansi produk atau jasa : satu perusahaan melisensikan perusahaan lain untuk memproduksi produknya, atau dua perusahaan bersama-sama memasarkan produk pelengkap atau produk baru.
- b. Aliansi promosi: satu perusahaan setuju untuk mempromosikan produk/jasa perusahaan lain, contoh : McDonald's dengan Disney film.
- c. Aliansi logistik: satu perusahaan menawarkan jasa logistik untuk produk perusahaan lain
- d. Kolaborasi penetapan harga

7. Formulasi Program dan Implementasi Setelah strategi dikembangkan, maka harus didukung oleh program-program. Dan setelah program-program dibuat, harus diestimasi biayanya. Dan pada saat perusahaan akan mengimplementasi strategi, harus memperhatikan stakeholder dan kebutuhan mereka.
8. Feedback dan Pengawasan Dalam mengimplementasikan strateginya, perusahaan harus menelusuri hasil dan memonitor pengembangan baru.

1. Strategi adalah cara atau rencana yang dipilih untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah pernyataan luas tentang apa yang akan diwujudkan oleh organisasi, tujuan menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju oleh organisasi, seperti meningkatkan pendapatan, penjualan, atau laba, melindungi pangsa pasar, mendiversifikasi, atau meningkatkan kualitas.
2. Konsep strategi merupakan sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap pengusaha dalam segala macam bidang usaha. Pimpinan suatu organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.
3. Strategi korporat adalah suatu rangkaian dengan strategi *industri tunggal* di satu ujung spectrum dan *diversifikasi yang tidak berhubungan* di ujung lain (*diversifikasi yang berhubungan* ada ditengah spectrum). Syarat perencanaan dan pengendalian perusahaan yang menggunakan

strategi diversifikasi tingkat korporat (yakni, tingkat dan jenis diversifikasi) begitu berbeda.

4. Strategi Unit Bisnis adalah unit bisnis independen di bawah perusahaan yang bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya dan memaksimalkan nilai perusahaan.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan strategi?
2. Jelaskan aeri tujuan menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju oleh organisasi strategi?
3. Jelaskan pengerrian dari konsep strategi?
4. Coba sebutkan daan jelaskan pengertian konsep strategi menurut para ahli?
5. Apa perbedaan dari Distinctive Competence dan Competitive Advantage?
6. Jelaskan pengertian dari strategi unit bisnis beserta contohnya
7. Jelaskan pengertian dari strategi korporat beserta contohnya?
8. Tuliskan langkah-langkah strategi unit bisnis proses perencanaan strategis unit bisnis?

9. Jelaskan bagaimana cara mencapai pertumbuhan horizontal?
10. Jelaskan bagaimana cara mencapai pertumbuhan horizontal?

BAB III

PERILAKU ORGANISASI

Dalam Bab III materi yang disajikan adalah sebagai berikut :

1. Perilaku dalam organisasi
2. Faktor-faktor informasi yang memepngauhi keselarasan tujuan
3. Sistem pengendalian formal
4. Jenis-jenis organisasi
5. Fungsi *controler*

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
3	Mahasiswa mampu memahami : 1. Perilaku dalam organisasi 2. Faktor-faktor informasi yang memepngauhi keselarasan tujuan 3. Sistem pengendalian formal 4. Jenis-jenis organisasi 5. Fungsi <i>controler</i>	1. Perilaku dalam organisasi 2. Faktor-faktor informasi yang memepngauhi keselarasan tujuan 3. Sistem pengendalian formal 4. Jenis-jenis organisasi 5. Fungsi <i>controler</i>	Presentasi, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partispasi

1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi membahas seluruh kegiatan organisasi yang di dalamnya terdapat, perilaku manusia, budaya, sosial dan sistem yang mendukung adanya organisasi tersebut. sehingga antara manusia dan organisasi dapat saling mempengaruhi. Perilaku organisasi adalah bidang studi yang mempelajari pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas suatu organisasi Sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian manajemen yang baik mempengaruhi perilaku sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras; artinya tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Berbagai struktur yang berbeda kita gunakan untuk menjalankan seluruh strategi dalam berbagai tipe organisasi; sebuah sistem pengendalian manajemen yang efektif harus dirancang agar bisa sesuai dengan struktur tertentu.

Ada beberapa Pengertian perilaku organisasi menurut beberapa ahli, diantaranya yaitu sebagai berikut :

1. **Joe Kelly**, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifat-sifat organisasi, termasuk bagaimana organisasi di bentuk, tumbuh dan berkembang.
2. **Adam Indrawijaya**, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan

tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.

3. Sutrisna Hari, MM, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil interaksi dari sifat khusus 5 (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotanya dan pengaruh lingkungan.

4. Stephen P. Robbins, perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi. (Stephen P. Robbins, Perilaku organisasi Jilid 1:7). Mempelajari perilaku organisasi sifatnya agak abstrak. Mempelajari perilaku organisasi sering kali menghasilkan atau menemui prinsip-prinsip yang kompleks dimana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional.

1. Perilaku organisasi adalah cara berfikir, perilaku adalah aktifitas yang ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi.

2. Perilaku organisasi adalah multi disiplin yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu.
3. Dalam perilaku organisasi terdapat suatu orientasi kemanusiaan, dimana terdapat perilaku, persepsi, perasaan, dan kapasitas pembelajar.
4. Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja, tujuan organisasi adalah meningkatkan produktifitas bagaimana perilaku organisasi ini dapat mencapai tujuan tersebut.
5. Lingkungan eksternal sangat memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi.
6. Untuk mempelajari perilaku organisasi ini perlu menggunakan metode ilmiah, karena dalam bidang organisasi ini sangat tergantung dari disiplin ilmu yang meliputinya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi keselarasan tujuan

Faktor-faktor informal yang mempengaruhi keselarasan tujuan terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal.

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam hal ini adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan di dalam masyarakat, dimana organisasi merupakan bagian dari masyarakat. Norma tersebut mencakup etos kerja (sikap anggota organisasi) yang diwujudkan melalui loyalitas pegawai,

keuletan, semangat, dan kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas. Norma dalam suatu organisasi juga dipengaruhi secara spesifik oleh jenis industri yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

b. Faktor Internal

- Budaya Budaya meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Budaya dalam 7 perusahaan dipengaruhi oleh kualitas personalitas dan kebijakan CEO serta personalitas dan kebijakan para manajer. Budaya sebuah perusahaan biasanya tidak pernah berubah selama bertahun-tahun.
- Gaya Manajemen Gaya manajemen merupakan faktor internal yang memiliki dampak paling kuat terhadap pengendalian manajemen. Sebuah institusi dapat dikatakan sebagai perpanjangan bayangan seseorang. Hal ini dapat dilihat dari sikap sikap bawahan yang mungkin mencerminkan sikap atasan mereka, dan sikap para atasan tersebut juga mencerminkan sikap CEO.

Menurut Maciariello ada 3 jenis gaya yaitu :

- a. Internal control style : masing-masing individu mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda, dan partisipatif.

- b. Eksternal control style : tindakan ditentukan oleh pihak lain atau pemimpin dan otoriter.
 - c. Mix control style : partisipatif dan terarah.
- Organisasi Informal Garis-garis dalam bagan organisasi menunjukkan hubungan formal, yaitu pemegang otoritas resmi dan tanggung jawab dari setiap manajer. Pada kenyataannya, proses pengendalian manajemen tidak dapat berjalan dengan baik, apabila anggota organisasi atau perusahaan tidak paham dan mengenali arti penting dari hubungan-hubungan dalam organisasi yang bersifat informal.
- Persepsi dan Komunikasi Para manajer harus mengetahui tujuan dan tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Mereka menyerap informasi dari berbagai jalur baik formal (melalui anggaran dan dokumen resmi lainnya) maupun jalur informal (melalui percakapan dan obrolan yang tidak resmi). Namun informasi yang didapat tersebut bisa jadi bertentangan satu sama lain dan memiliki interpretasi yang sangat beragam.

3. System pengendalian Formal

Faktor-faktor informal memiliki pengaruh besar pada efektifitas sistem pengendalian manajemen. Pengaruh besar lainnya adalah sistem yang bersifat formal. Sistem ini bisa kita klasifikasikan ke dalam dua jenis:

1. Aturan-aturan

Kita menggunakan istilah aturan-aturan sebagai seperangkat tulisan yang memuat semua jenis instruksi dan pengendalian, termasuk didalamnya adalah instruksi-instruksi jabatan, pembagian kerja, prosedur standar operasi, panduan-panduan, dan tuntunan-tuntunan etis. Aturan-aturan itu beragam sifatnya mulai dari yang sangat remeh hingga aturan yang sangat penting. Tidak seperti arahan-arahan yang bersifat implisit dalam jumlah anggaran, yang bisa berubah dari bulan ke bulan, hampir semua aturan biasanya bersifat jangka panjang, yaitu aturan-aturan tersebut akan selalu ada sampai aturan-aturan itu dimodifikasi, yang jarang terjadi.

Berikut ini beberapa jenis aturan diantaranya :

- a. Pengendalian Fisik. Penjaga keamanan, gudang-gudang yang terkunci, ruangan besi, password komputer, televisi pengawas, dan pengendalian fisik lainnya merupakan bagian dari struktur pengendalian.
- b. Manual. Ada banyak pertimbangan untuk memutuskan aturan-aturan mana yang harus dituliskan ke dalam panduan, mana yang mesti diklasifikasikan sebagai pedoman, seberapa banyak toleransi yang diperbolehkan dan beberapa pertimbangan lainnya. Manual dalam organisasi birokratis jauh lebih rinci dibandingkan dengan aturan organisasi lain. Organisasi

besar memiliki panduan dan aturan yang lebih banyak dibandingkan dengan organisasi-organisasi lain yang lebih kecil. Organisasi yang tersentralisasi memiliki banyak aturan dibandingkan dengan organisasi yang terdesentralisasi. Dan yang terakhir, organisasi memiliki unit-unit yang tersebar secara geografis (seperti jaringan restoran cepat saji) mempunyai lebih banyak aturan dibandingkan dengan organisasi yang terpusat secara geografis. Dengan berlalunya waktu, sejumlah aturan akan menjadi kedaluwarsa. Oleh karena itu, harus dikaji ulang secara berkala untuk memastikan bahwa masih sesuai dengan apa yang diharapkan oleh manajemen senior.

c. Pengamanan Sistem

Berbagai pengamanan sistem dirancang kedalam sistem pemrosesan informasi untuk menjamin agar informasi yang mengalir melalui sistem itu akan bersifat akurat dan untuk mencegah kecurangan. Hal ini meliputi pemeriksaan silang secara terinci, pembubuhan tanda tangan dan bukti-bukti lain bahwa sebuah transaksi telah dijalankan, melakukan pemilihan, menghitung uang yang ada dan aktiva-aktiva yang mudah dibawa sesering mungkin, serta sejumlah prosedur lain. Hal tersebut juga mencakup pengecekan sistem yang dilakukan oleh auditor internal dan eksternal.

d. Sistem Pengendalian Tugas

Pengendalian tugas didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tugas-tugas tertentu dijalankan secara efektif dan efisien. Kebanyakan dari tugas-tugas itu dikendalikan melalui peraturan-peraturan. Jika sebuah tugas dijalankan menggunakan mesin otomatis, maka sistem otomatis itu sendiri akan menyediakan pengendalian.

2. Proses Kendali Secara Formal

Suatu perencanaan strategis akan melaksanakan tujuan dan strategi organisasi. Seluruh informasi yang tersedia dipergunakan untuk membuat perencanaan ini. Perencanaan strategis tersebut kemudian di konversi menjadi anggaran tahunan yang fokus pada pendapatan dan belanja yang direncanakan untuk masing-masing pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab ini juga dituntut oleh aturan-aturan dan informasi formal lain. Pusat tanggung jawab menjalankan operasi-operasi yang ditugaskan, dan hasilnya kemudian di nilai dan dilaporkan. Hasil-hasil aktual kemudian dibandingkan dengan anggaran untuk menentukan apakah kinerjanya memuaskan atau tidak. Jika memuaskan, maka pusat tanggung jawab menerima umpan balik dalam bentuk pujian atau penghargaan lain. Jika tidak memuaskan, maka umpan balik yang diterima akan mendorong dilakukannya

tindakan-tindakan korektif di pusat tanggungjawab serta kemungkinan dilakukannya revisi dalam rencana.

4. Jenis-jenis Organisasi

Strategi suatu perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap strukturnya. Pada gilirannya, jenis struktur akan mempengaruhi rancangan system pengendalian manajemen organisasi. Meskipun kualitas dan ukuran organisasi itu sangatberaga, setidaknya organisasi bias dikelompokkan kedalam 3 kategori umum:

1. Struktur Fungsional, didalamnya setiap manajer bertanggungjawab atas fungsi-fungsi yang terspesialisasi seperti produk atau pemasaran.
2. Struktur unit bisnis, didalamnya para unit manager bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis berfungsi sebagai bagian independen dari perusahaan.
3. Struktur Matriks, didalamnya unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda.

a. Organisasi-organisasi Fungsional

Alasan dibalik bentuk organisasi fungsional melibatkan gagasan mengenai seorang manajer yang membawa pengetahuan khusus untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan fungsi spesifik, yang berlawanan dengan manajer umum yang kurang memiliki pengetahuan

khusus. Seorang manajer pemasaran dan seorang manajer produksi yang terampil kemungkinan besar akan mampu mengambil keputusan yang lebih baik di dibandingkan dengan seorang manajer yang bertanggung jawab atas kedua bidang itu sekaligus. Lebih lanjut lagi, seorang spesialis yang terampil harus mampu melakukan supervisi atas para buruh yang bekerja dalam bidang yang sama secara lebih baik dibandingkan dengan seorang manajer generalis. Keuntungan terpenting dari struktur fungsional adalah efisiensi.

Ada sejumlah kelemahan pada struktur fungsional :

1. Terdapat ketidakjelasan dalam menentukan efektivitas manajer fungsional secara terpisah (seperti manajer produksi dan manajer pemasaran) karena tiap fungsi tersebut sama-sama memberikan kontribusi pada hasil akhir. Oleh karena itu, tidak ada cara untuk menentukan bagian dari laba yang dihasilkan masing-masing fungsi.
2. Jika organisasi, terdiri dari beberapa manajer yang bekerja dalam satu fungsi yang melapor ke beberapa manajer pada tingkat yang lebih tinggi dari fungsi tersebut, maka perselisihan antar para manajer dari fungsi-fungsi berbeda hanya dapat diselesaikan di tingkat atas, meskipun perselisihan itu berasal dari tingkatan organisasi yang lebih rendah..

3. Tidak memadai untuk diterapkan pada sebuah perusahaan dengan produk dan pasar yang beragam.

b. Unit-unit Bisnis

Bentuk organisasi unit bisnis dari organisasi dirancang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terdapat pada struktur fungsional.

Keuntungan dari bentuk perusahaan unit bisnis :

1. Struktur ini bisa berfungsi sebagai tempat pelatihan bagi manajemen secara umum.
2. Unit bisnis lebih dekat dengan pasar dari produk-produknya dibandingkan dengan kantor pusat.

Kerugian dari bentuk perusahaan unit bisnis :

1. Adanya kemungkinan bahwa masing-masing staf unit bisnis menduplikasikan sejumlah pekerjaan yang dalam organisasi fungsional, dikerjakan di kantor pusat.
2. Perselisihan yang terjadi diantara spesialis fungsional dalam organisasi perusahaan fungsional dengan perselisihan diantara unit-unit bisnis dalam organisasi unit bisnis.

c. Implikasi terhadap Rancangan Sistem

Jika kemudahan dalam pengendalian merupakan satu-satunya kriteria, maka semua perusahaan akan diorganisasikan kedalam unit-unit bisnis. Hal ini disebabkan karena dalam organisasi unit bisnis, setiap manajer unit harus bertanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan setiap produk yang dihasilkan oleh unitnya guna menghasilkan laba, melakukan perencanaan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan elemen-elemen yang berpengaruh pada kemampuan itu.

5. Fungsi controller

1. Orang yang bertanggung jawab dalam merancang dan mengoperasikan sistem pengendalian manajemen disebut sebagai seorang kontroler. Sebenarnya, di banyak organisasi, jabatan orang ini adalah Chief Financial Officer (CFO). Kontroler biasanya menjalankan fungsi-fungsi sebagai berikut :
 - 1) Merancang dan mengoperasikan informasi serta sistem pengendalian
 - 2) Menyiapkan pernyataan keuangan dan laporan keuangan kepada para pemegang saham dan pihak-pihak eksternal lainnya.

- 3) Menyiapkan dan menganalisis laporan kinerja, menginterpretasikan laporan-laporan ini untuk para manajer, menganalisis program dan proposal-proposal anggaran dari berbagai segmen perusahaan serta mengkonsolidasikannya ke dalam anggaran tahunan secara keseluruhan.
 - 4) Melakukan supervisi audit internal dan mencatat prosedur-prosedur pengendalian untuk menjamin validitas informasi, menetapkan pengamanan yang
 - 5) memadai terhadap pencurian dan kecurangan serta menjalankan audit operasional.
 - 6) Mengembangkan personel dalam organisasi pengendali dan berpartisipasi dalam pendidikan personal manajemen dalam kaitannya dengan fungsi pengendali.
2. Fungsi pengendalian adalah fungsi staf. Meskipun seorang kontroler biasanya bertanggung jawab untuk merancang maupun mengoperasikan sistem yang mengumpulkan dan melaporkan informasi, pemanfaatan informasi ini adalah tanggung jawab jajaran manajemen. Seorang pengendali barangkali bertanggungjawab untuk mengembangkan dan menganalisis tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengendalian serta merekomendasikan tindakan-tindakan yang diperlukan ke pihak manajemen. Kemungkinan-kemungkinan

lainnya mencakup memonitor ketaatan pada batas-batas pengeluaran yang sudah ditetapkan oleh kepala eksekutif, mengendalikan integritas sistem pencatatan serta menjaga aktiva perusahaan dari pencurian dan penipuan.

RANGKUMAN PERILAKU ORGANISASI

1. Perilaku organisasi adalah bidang studi yang mempelajari pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas suatu organisasi. Sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia.
2. Fungsi pengendalian adalah fungsi staf. Meskipun seorang kontroler biasanya bertanggung jawab untuk merancang maupun mengoperasikan sistem yang mengumpulkan dan melaporkan informasi, pemanfaatan informasi ini adalah tanggung jawab jajaran manajemen.
3. Ada beberapa Pengertian perilaku organisasi menurut beberapa ahli, diantaranya yaitu sebagai berikut :
 - a. **Joe Kelly**, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifat-sifat organisasi, termasuk bagaimana organisasi di bentuk, tumbuh dan berkembang.
 - b. **Adam Indrawijaya**, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.

- c. **Sutrisna Hari, MM**, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil interaksi dari sifat khusus 5 (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotanya dan pengaruh lingkungan.
- d. **Stephen P. Robbins**, perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainnya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Apa yang dimaksud dengan perilaku organisasi?
2. Jelaskan pengertian perilaku organisasi menurut para ahli?
3. Sebutkan gambaran perilaku organisasi untuk multi disiplin dapat mengakitkan beberapa hal?

4. Jelaskan Faktor-faktor informal yang mempengaruhi keselarasan tujuan terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal?
5. Sebutkan Faktor-faktor yang mempengaruhi keselarasan?
6. Jelaskan pengertian sitem pengwndalian formal?
7. Jelaskan pengertian sistem pengendalian informal?
8. Jelaskkan pengertian, fungsi dan tujuan dari controller?
9. Jelaskan Keuntungan dari bentuk perusahaan unit bisnis?
10. Jelaskan Fungsi dari pengendalian?

BAB IV

STRUKTUR PUSAT

PERTANGGUNGJAWABAN

Dalam Bab IV materi yang disajikan adalah sebagai berikut :

1. Pusat tanggungjawab
2. Pusat pendapatan
3. Pusat beban
4. Pusat administratif dan pendukung
5. Pusat penelitian dan pengembangan
6. Pusat pemasaran

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
4	Mahasiswa mampu memahami : 1. Pusat tanggungjawab 2. Pusat pendapatan 3. Pusat beban 4. Pusat administratif dan pendukung 5. Pusat penelitian dan pengembangan 6. Pusat pemasaran	1. Pusat tanggungjawab 2. Pusat pendapatan 3. Pusat beban 4. Pusat administratif dan pendukung 5. Pusat penelitian dan pengembangan 6. Pusat pemasaran	Presentasi, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partispasi

1. Pusat Pertanggung Jawaban

1) Pengertian Pusat Pertanggung jawaban

Pusat Pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang melakukan kegiatan mengolah input menjadi output yang dipertanggung jawabkan oleh seorang pimpinan. Dalam hal ini organisasi merupakan kumpulan pusat pertanggungjawaban, yang terlihat pada setiap kotak pada struktur organisasi. Tujuannya adalah memastikan bahwa individu pada semua level di perusahaan memberikan kinerja secara memuaskan sejalan dengan tujuan umum perusahaan secara keseluruhan.

Defenisi pusat pertanggungjawaban dapat di simpulkan sebagai berikut:

- Pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.
- Fungsi pusat pertanggung jawaban adalah sebagai mengimplementasikan strategi tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Pusat pertanggungjawaban memperoleh input yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan (aktivitas)-nya dan menghasilkan output.

- Output suatu pusat pertanggungjawaban juga bisa menjadi input untuk pusat pertanggungjawaban yang lain.
- Manajer pusat pertanggung jawaban bertanggungjawab untuk memastikan hubungan optimal antara input dengan output.
- Hubungan antara input dan output ada yang bersifat timbal balik dan langsung, tetapi ada juga yang bersifat tidak langsung.
- Mengukur input biasanya lebih mudah karena terdapat ukuran-ukuran fisik yang jelas (nilai moneter, jumlah tertentu, dlsb).
- Mengukur output lebih sulit dilakukan, karena terkadang tidak terdapat ukuran fisik dan hubungan dengan input yang jelas, sehingga dibutuhkan angka pengganti (surrogate numbers).

2) Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban melakukan kegiatan untuk mencapai satu atau lebih tujuan yang disebut objective. Organisasi secara keseluruhan mempunyai goal, manajer senior menetapkan strategi untuk mencapai goal. Objective berbagai pusat pertanggungjawab dalam suatu organisasi membantu implementasi strategi. Karena organisasi merupakan sekumpulan pusat

pertanggungjawaban, maka apabila setiap pusat pertanggungjawaban mencapai objectivenya , maka goal organisasi akan tercapai.

Pusat pertanggungjawaban menerima input, dalam bentuk bahan baku, tenaga kerja dan jasa. Dengan menggunakan Modal Kerja (persediaan, piutang) perlengkapan pabrik dan asset lainnya, pusat pertanggungjawaban melakukan kegiatan untuk mengubah input menjadi output baik dalam bentuk barang atau jasa. Pada pabrik bentuk outputnya adalah produk. Pada unit staff, seperti Sumber daya manusia, Trasportasi, Tehnisi, akuntansi dan administrasi, outputnya adalah jasa.

1. Sifat Pusat Tanggung Jawab
 - a. Mewujudkan Satu atau lebih maksud (cita-cita organisasi)
 - b. Pusat tanggung jawab bertugas untuk mengimplementasikan strategi yang telah disusun oleh manajer senior dalam rangka mencapai cita-cita organisasi.
2. Cara Kerja Pusat Tanggung Jawab
 - a. Hubungan antara input dan output
Manajemen bertanggung jawab untuk mengoptimalisasi hubungan antara input dan

output. Sumber daya yang digunakan (bahan baku, tenaga kerja, jasa-jasa) diukur dari biayanya. Sebagai contoh misalnya departemen produksi, inputnya dalam bentuk bahan baku masih dapat dilihat pada produk jadi. Pengendalian, difokuskan pada bagaimana memanfaatkan input minimal untuk menghasilkan output yang diinginkan yaitu sesuai dengan ketentuan dan standar kualitas yang ditetapkan pada waktu dan kuantitas seperti yang diinginkan. Proses dalam mengerjakannya menggunakan modal kerja kapital (persediaan, piutang), peralatan, dan aktiva lainnya. Dapat dibedakan menjadi tiga yaitu :

b. Langsung.

Departemen produksi, input berupa bahan baku akan menjadi bagian fisik dari barang jadi yang merupakan output.

c. Tidak Langsung.

Departemen pemasaran, input berupa biaya periklanan ditujukan untuk meningkatkan hasil penjualan. Namun penjualan tidak hanya dipengaruhi oleh iklan.

d. Kabur.

Departemen penelitian dan pengembangan, hasil penelitian dan pengembangan yang dilakukan pada

masa sekarang barangkali tidak dapat diketahui selama beberapa tahun.

Pada beberapa kondisi, input tidak berkaitan langsung dengan output. Misalnya biaya promosi yang dikeluarkan untuk meningkatkan pendapatan, akan tetapi peningkatan penjualan dipengaruhi beberapa factor selain promosi, hubungan antara peningkatan biaya promosi dengan peningkatan pendapatan sulit dijelaskan. Pada kegiatan penelitian dan pengembangan, hubungan antara input dan output lebih sulit lagi dijelaskan, hasil dari kegiatan penelitian mungkin tidak nampak pada beberapa tahun dan jumlah biaya optimum untuk kegiatan penelitian sulit ditetapkan.

3. Pengukuran input dan output

Pada umumnya input yang digunakan dalam pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara fisik, jam tenaga kerja, liter, kg, meter dll. Dalam Sistem Pengendalian Manajemen ukuran tersebut dinyatakan dalam satuan moneter (uang). Sebagai catatan, input adalah sumberdaya yang digunakan dalam pusat pertanggungjawaban, Jadi pasien rumah sakit dan murid dari sekolah bukan merupakan input. Yang merupakan input adalah sumberdaya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengukuran output tidak semudah seperti pada pengukuran input, sebagai

contoh penjualan yang dicapai suatu periode adalah output bagi organisasi berorientasi laba, tetapi angka tersebut tidak menunjukkan hasil yang dilakukan selama periode tersebut, seperti kegiatan penelitian, pelatihan dan promosi tahun ini tidak merefleksikan output tahun ini.

4. Efisiensi dan efektifitas

Konsep input dan output dapat digunakan untuk menjelaskan arti efisiensi dan efektifitas. Istilah ini umumnya dinyatakan sebagai perbandingan, misalnya Pusat pertanggungjawaban A lebih efisien dibandingkan dengan pesaingnya atau dibanding periode sebelumnya. Efisiensi adalah ratio antara input dengan output, atau jumlah output yang dihasilkan dari setiap unit input yang digunakan. Pusat pertanggung jawaban A dikatakan lebih efisien dibanding Pusat Pertanggungjawaban B apabila:

a. Pusat tanggung jawab A menggunakan jumlah sumber daya yang lebih sedikit daripada pusat tanggung jawab B, namun memproduksi jumlah output yang sama. Hal ini berarti bahwa kedua pusat tanggung jawab tersebut menjalankan pekerjaan mereka dengan memuaskan dan besarnya masing-masing pekerjaan tersebut bisa dibandingkan, maka unit dengan input yang lebih rendah (biaya yang lebih rendah) adalah yang lebih efisien.

b. Pusat tanggung jawab A menggunakan sumberdaya yang sama jumlahnya dengan pusat tanggung jawab B, namun memproduksi output dengan jumlah yang lebih besar. Hal ini berarti bahwa input yang digunakan adalah sama, namun outputnya berbeda, maka dibutuhkan beberapa tolak ukur kuantitatif untuk menentukan tingkat efisiensinya sehingga hal ini merupakan perhitungan yang lebih sulit.

Pada beberapa pusat pertanggungjawaban, efisiensi diukur dengan membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar, yaitu berapa biaya yang seharusnya terjadi untuk menghasilkan output yang ditetapkan. Efektifitas ditentukan dari hubungan antara hasil yang dicapai pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Semakin besar kontribusi hasil terhadap tujuan yang ditetapkan, berarti semakin efektif. Kelemahan utama, biaya yang tercatat bukanlah tolak ukur atas sumber daya yang sebenarnya digunakan dan Standar pada hakikatnya merupakan perkiraan tentang apa yang idealnya harus tercapai dalam kondisi yang ada.

2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan output (pendapatan) yang diukur secara moneter, akan tetapi tidak dihubungkan

dengan input-nya (beban). Contoh: departemen pemasaran (penjualan). Departemen pemasaran tidak berwenang untuk menentukan harga pokok ataupun harga jual produk yang dihasilkan. Akan tetapi, ukuran utama kinerjanya adalah pendapatan yang diperoleh dari pemasaran produk tersebut

3. Pusat Beban

Pusat beban adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan input yang diukur secara moneter, akan tetapi outputnya tidak diukur. Pusat Beban dibedakan menjadi dua jenis, yaitu

1. Pusat Beban Teknik.

Pusat beban teknik merupakan pusat pertanggungjawaban yang jumlah input (beban)-nya secara tepat dan memadai dapat diestimasi dengan wajar. Ciri-ciri pusat beban teknik:

- Input-nya dapat diukur secara moneter.
- Input-nya dapat diukur secara fisik.
- Jumlah rupiah optimal dan input yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 unit output, dapat ditentukan.

Contoh: Departemen pemanufakturan (produksi); Bagian penggajian. Dalam pusat beban teknik, efisiensi lebih ditekankan, sehingga output akan dibandingkan

dengan beban standar. Disamping itu pusat beban teknik juga mempunyai tugas penting, yaitu menjaga mutu dan volume produksi, serta melakukan pelatihan, pengembangan dan penilaian untuk karyawan.

2. Pusat Beban Kebijakan.

Pusat beban kebijakan merupakan pusat pertanggungjawaban yang jumlah input (beban)-nya yang diestimasikan tidak tersedia. Oleh karena itu, beban-beban yang dikeluarkan tergantung pada penilaian manajemen, atas jumlah yang memadai untuk suatu kondisi. Contoh: Unit-unit administratif dan pendukung, seperti bagian akuntansi, hubungan masyarakat (humas), legal (hukum), bagian sumber daya manusia, serta penelitian dan pengembangan (R & D). Ciri-ciri pengendalian pusat beban kebijakan:

- Setiap kegiatan harus dilakukan penyusunan anggarannya. Pendekatan dalam penyusunan anggaran yang bisa digunakan adalah management by objective (suatu proses formal, dimana pembuat anggaran mengusulkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu dan menyarankan ukuran untuk evaluasi kinerjanya), yang bisa dilakukan dengan incremental budget (beban sekarang dijadikan dasar)

atau zero-base review (anggaran selalu ditinjau ulang).

- Beban yang dikeluarkan jumlahnya bervariasi.
- Keuangan dikendalikan dengan partisipasi para manajer dalam perencanaan dan pelaksanaannya.
- Kinerja ditentukan dengan kemampuan manajer untuk menggunakan beban sesuai dengan jumlah yang dianggarkan.

Setiap pusat beban kebijakan lebih banyak mengalami kesulitan dalam menghubungkan antara input dengan hasil yang akan diperoleh dan keinginan yang besar untuk menunjukkan kinerja terbaik (sehingga seolah-olah kurang selaras dengan tujuan)

4. Pusat Administrasi dan Pendukung

Pusat administrasi dan pendukung adalah pusat biaya kebijakan yang berfungsi untuk memberikan jasa pada pusat pertanggungjawaban lain. masalah pengendalian: Kesulitan pengukuran output Karena outputnya dalam bentuk jasa sehingga sulit diukur kuantitasnya. Karena outputnya tidak dapat diukur maka sulit ditetapkan standarnya sebagai pengukur kinerja.

5. Pusat Penelitian dan Pengembangan

1. Permasalahan dalam Pengendalian

Pengendalian terhadap pusat penelitian dan pengembangan akan menyajikan kesulitan tersendiri, terutama, kesulitan dalam menghubungkan hasil yang diperoleh dengan input dan kurangnya keselarasan cita-cita.

- Kesulitan dalam Menghubungkan Hasil yang Diperoleh dengan Input. Hasil dari aktivitas penelitian dan pengembangan sangat sulit diukur kuantitasnya. Beberapa dengan aktivitas administrasi, aktivitas litbang biasanya mempunyai hasil setengah berwujud dalam bentuk paten, produk-produk baru ataupun proses baru. Tetapi, kaitan antara output dengan input sangat sukar untuk dinilai per tahun karena “produk” akhir dan litbang bisa melibatkan usaha selama bertahun-tahun. Oleh karena itu, input yang dicantumkan dalam anggaran tahunan bisajadi tidak memiliki kaitan apa pun dengan output.
- Tidak adanya Keselarasan Cita-cita. Masalah keselarasan cita-cita di pusat litbang memiliki kemiripan dengan masalah sama yang terjadi di pusat administratif. Manajer penelitian pada hakikatnya ingin membangun organisasi penelitian yang terbaik, meskipun barangkali lebih mahal dari apa yang bisa didanai oleh perusahaan. Masalah selanjutnya adalah bahwa orang-orang yang bekerja di bidang penelitian sering tidak mempunyai pengetahuan

yang memadai (atau tertarik) mengenai bisnis untuk menentukan arah kebijakan dalam sektor penelitian secara optimal.

2. Rangkaian Kesatuan Penelitian dan Pengembangan

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh organisasi litbang merupakan satu kesatuan rangkaian, di mana penelitian dasar merupakan titik awal, sementara itu pengujian produk merupakan titik akhir. Penelitian dasar memiliki dua ciri: (1) tidak terencana, di mana pihak manajemen hanya membuat keputusan secara umum mengenai bagian yang harus dieksplorasi; dan (2) sering kali ada tenggang waktu yang lama antara dimulainya penelitian dengan pengenalan produk

3. Program Litbang.

Tidak ada cara ilmiah untuk menentukan skala optimum dan anggaran litbang. Perusahaan sekadar menggunakan persentase dan penghasilan rata-rata sebagai dasar (angka rata-rata dan bukannya persentase dan pendapatan tertentu di tahun tertentu karena skala operasi litbang tidak seharusnya dipengaruhi oleh pergerakan pendapatan jangka pendek). Persentase tertentu yang digunakan sebagian ditentukan oleh perbandingan dengan pengeluaran litbang perusahaan saingan dan sebagian lagi oleh riwayat pengeluaran litbang perusahaan itu sendiri.

4. Anggaran Tahunan

Jika suatu perusahaan telah memutuskan suatu program litbang berjangka panjang dan telah menjalankan program ini dengan sistem persetujuan proyek, maka upaya untuk menyusun anggaran litbang per tahun akan menjadi persoalan yang sederhana, dengan melibatkan “kalenderisasi” atas pengeluaran yang diperkirakan selama periode anggaran. Jika anggaran disusun sesuai dengan rencana strategis perusahaan (sebagaimana seharusnya), maka persetujuan atas proyek merupakan sesuatu yang rutin – semata-mata membantu dalam perencanaan kas dan pegawai.

5. Pengukuran Kinerja

Secara reguler, biasanya per bulan atau per kuartal, hampir semua perusaha membandingkan pengeluaran aktual dengan pengeluaran yang dianggarkan dari semua pusat tanggung jawab dan seluruh proyek yang dijalankan. Perbandingan ini kemudian dirangkum untuk dilaporkan kepada manajer dengan seprogresif mungkin guna membantu para manajer di pusat tanggung jawab dalam merencanakan pengeluaran mereka dan untuk meyakinkan para atasan mereka bahwa pengeluaran-pengeluaran tersebut masih dalam batas-batas yang disepakati.

6. Pusat Pemasaran

1. Aktivitas Logistik

Aktivitas logistik adalah aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam memindahkan barang dari perusahaan ke pelanggan dan mengumpulkan piutang yang jatuh tempo dari para pelanggannya. Aktivitas-aktivitas ini mencakup transportasi ke pusat distribusi, pergudangan, pengapalan dan pengiriman, pengajuan rekening dan aktivitas yang terkait dengan fungsi kredit dan penagihan piutang. Pusat tanggung jawab yang menjalankan fungsi-fungsi tersebut secara mendasar serupa dengan pusat beban dipabrik. Banyak yang merupakan pusat bebàn teknik yang dapat dikendalikan melalui penerapan standar dan menyesuaikan anggaran untuk mencerminkan biaya-biaya ini pada berbagai tingkatan volume.

2. Aktivitas Pemasaran

Aktivitas pemasaran adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh pesanan. Aktivitas-aktivitas ini meliputi uji pemasaran; pemnbentukan, pelatihan, dan pengawasan terhadap tenaga penjualan (sales force); periklanan, dan promosi penjualan – yang seluruhnya memiliki karakteristik-karakteristik yang menimbulkan permasalahan pengendalian manajemen.

3. Kesulitan untuk mencapai *goal congruence*

Kesulitan untuk mencapai *goal congruence* Pusat biaya administrasi ingin melakukan yang terbaik untuk menghasikan jasa yang baik untuk itu diperlukan biaya yang meningkat. Disisi lain mungkin penambahan biaya tersebut dianggap terlalu mahal ditinjau dari peningkatan laba yang diharapkan.

4. Pembuatan anggaran

Usulan anggaran dari pusat administrasi terdiri dari komponen berikut ini:

1. Biaya minimal yang harus ada
2. Biaya kebijakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan
3. Penjelasan apabila terjadi peningkatan biaya

1. Pusat Pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang melakukan kegiatan mengolah input menjadi output yang dipertanggung jawabkan oleh seorang pimpinan. Dalam hal ini organisasi merupakan kumpulan pusat pertanggungjawaban, yang terlihat pada setiap kotak pada struktur organisasi.
2. Tujuan pusat pertanggungjawaban, tujuannya adalah memastikan bahwa individu pada semua level di perusahaan memberikan kinerja secara memuaskan yang sejalan dengan tujuan umum perusahaan secara keseluruhan.
3. Pusat beban adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan input yang diukur secara moneter, akan tetapi outputnya tidak diukur.
4. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan output

(pendapatan) yang diukur secara moneter, akan tetapi tidak dihubungkan dengan input-nya (beban).

5. Pusat administrasi dan pendukung adalah pusat biaya kebijakan yang berfungsi untuk memberikan jasa pada pusat pertanggungjawaban lain.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainnya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Jelaskan pengertian dari pusat pertanggungjawaban?
2. Jelaskan pengertian pusat pertanggungjawaban menurut para ahli?
3. Sebutkan dan jelaskan tujuan dari pusat pertanggungjawaban?
4. Berikan satu contoh pusat pertanggungjawaban?
5. Jelaskan pengertian dari pusat beban?
6. Berikan satu contoh pusat beban?
7. Jelaskan pengertian dari pusat pendapatan?
8. Berikan satu contoh pusat pendapatan?
9. Jelaskan pengertian dari pusat pemasaran?
10. Apa yang dimaksud daei aktivasi logistik

BAB V

PUSAT LABA

Dalam bab V materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. Unit bisnis sebagai pusat laba
2. Mengukur profitabilitas

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
5	Mahasiswa mampu memahami : 1. Unit bisnis sebagai pusat laba 2. Mengukur profitabilitas	1. Pusat laba 2. Unit bisnis sebagai pusat laba 3. Mengukur profitabilitas. 4. Jenis-jenis ukuran kinerja 5. Pertimbangan manajemen	Presentasi, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partispasi

1. Pengertian Pusat Laba

Pusat laba (*profit center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya-biaya dan menghasilkan pendapatan tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi. Pusat laba hanya bertanggungjawab terhadap tingkat laba yang harus dicapai. Misalnya: pimpinan anak perusahaan atau manajer divisi yang tidak diberi hak untuk mengambil keputusan tentang investasi. Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yg komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator.

a) Pertimbangan Umum

Pertimbangan ini menyangkut unit- unit bisnis dalam perusahaan dan pelimpahan wewenang di dalam perusahaan, yaitu:

1. Organisasi fungsional, yaitu organisasi dimana fungsi produksi atau pemasaran utaa dilakukan oleh unit organisasi yang terpisah
2. Organisasi divisional, yaitu ketika suatu organisasi diubah menjadi organisasi dimana setiap unit utama bertanggung jawab baik atas produksi maupun pemasaran.

b) Kondisi- Kondisi dalam Mendelegasikan Pertanggungjawaban Laba

Pertimbangan biaya/ pendapatan (trade off): pertimbangan manajemen dalam melibatkan usulan untuk meningkatkan beban dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam pendapatan penjualan. Contohnya yaitu penambahan beban iklan.

Dua kondisi yang harus terpenuhi terkait dengan kondisi diatas yaitu:

1. Manajer harus memiliki akses ke informasi relevan yang dibutuhkan dalam membuat keputusan serupa.
2. Harus ada semacam cara untuk mengukur efektifitasnya suatu trade-off yang dibuat oleh manajer.

Langkah- langkah yang harus dilakukan dalam membuat pusat laba adalah:

1. Mementukan titik terendah dalam organisasi jika kedua kondisi tersebut terpenuhi
2. Manajemen harus memutuskan apakah keuntungan dari delegasi tanggung jawab laba akan dapat menutupi kerugiannya.

c) Kelaziman Suatu Pusat Laba

Dijelaskan mengenai Nokia Corporate yang menghadapi penurunan penjualan pada 2001. Kemudian pada tanggal 1 Mei 2002, Nokia Corp memecah unit telepon genggam yang bernilai \$21 Milyar ke 9 pusat laba, masing- masing dengan tanggung jawab untuk segmen pasar tertentu. Pusat laba ini disiapkan untuk memudahkan Nokia untuk focus secara efektif pada setiap pangsa pasar global.

2. Manfaat dan Kesulitan Pada Pusat Laba

a) Manfaat Pusat Laba

Manfaat pusat laba diantaranya yaitu :

- 1) Kualitas keputusan yang dapat meningkat karena keputusannya dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.
- 2) Kecepatan pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
- 3) Manajer kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat berkonsentrasi pada hal- hal yang lebih luas.
- 4) Manajer yang hanya tunduk pada sedikit batasan korporat lebih bebas untuk menggunakan imajinasi dan inisiatifnya.

- 5) Karena pusat laba serupa dengan perusahaan independen, maka pusat laba memberikan tempat pelatihan yang sempurna bagi manajemen umum. Para manajer mendapat pengalaman dalam mengelola seluruh area fungsional, dan manajemen yang lebih tinggi mendapatkan kesempatan untuk mengevaluasi potensi pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi.
 - 6) Kesadaran laba dapat ditingkatkan karena para manajer yang bertanggung jawab atas laba akan selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya.
 - 7) Pusat laba memberikan informasi siap pakai kepada manajemen puncak mengenai profitabilitas dari komponen-komponen individual perusahaan.
 - 8) Karena output yang dihasilkan telah siap pakai, maka pusat laba sangat responsif terhadap tekanan untuk meningkatkan kinerja kompetitif.
- b) Kesulitan yang Dihadapi Pusat Laba

Selain manfaat yang diperoleh, pusat-pusat laba dapat memberikan beberapa kesulitan:

- 1) Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak untuk mengandalkan laporan pengendalian manajemen dan bukan wawasan pribadinya atas suatu operasi, sehingga mengakibatkan hilangnya pengendalian.

- 2) Jika manajemen kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi yang lebih baik daripada manajer pusat laba pada umumnya, maka kualitas keputusan yang diambil pada tingkat unit akan berkurang.
- 3) Perselisihan dapat meningkat karena adanya argumen-argumen mengenai harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum yang tepat, dan kredit untuk pendapatan yang sebelumnya dihasilkan secara bersama-sama oleh dua atau lebih unit bisnis.
- 4) Unit-unit organisasi yang pernah bekerja sama sebagai unit fungsional akan saling berkompetisi satu sama lain. Peningkatan laba untuk satu manajer dapat berarti pengurangan laba bagi manajer yang lain. Dalam situasi yang seperti ini, seorang manajer dapat saja gagal dalam memberikan potensi penjualan ke unit lain yang lebih tepat untuk merealisasikannya: menimbun pegawai atau peralatan yang akan lebih baik, dari sudut pandang seluruh perusahaan, jika digunakan ke unit lain, atau membuat keputusan produksi yang memiliki konsekuensi biaya yang tidak diinginkan bagi unit lain.
- 5) Divisionalisasi dapat mengakibatkan biaya tambahan karena adanya tambahan manajemen, pegawai, dan pembukuan yang dibutuhkan, dan mungkin mengakibatkan duplikasi tugas di setiap pusat laba.

- 6) Para manajer yang kompeten mungkin saja tidak ada dalam organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan yang cukup untuk mengembangkan kompetensi manajemen umum.
- 7) Mungkin ada terlalu banyak tekanan atas profitabilitas jangka pendek dengan mengorbankan profitabilitas jangka panjang.
- 8) Tidak adanya sistem yang memuaskan untuk memastikan bahwa optimalisasi laba dari masing-masing pusat laba akan mengoptimalkan laba perusahaan secara keseluruhan.

3. Unit Bisnis Sebagai Pusat Laba

Hampir semua unit bisnis diciptakan sebagai pusat laba karena manajer yang bertanggung jawab atas unit tersebut memiliki kendali atas perkembangan produk, proses produksi, dan pemasaran. Para manajer tersebut berperan untuk mempengaruhi pendapatan dan beban sedemikian rupa sehingga dapat dianggap bertanggung jawab atas laba bersih. Meskipun demikian wewenang seorang manajer dapat dibatasi dengan berbagai cara, yang sebaiknya dicerminkan dalam desain dan operasi pusat laba.

Hal utama yang harus dipertimbangkan adalah adanya batasan atas wewenang manajer unit bisnis. Batasan dapat muncul dari unit bisnis lain maupun dari manajemen korporat.

1. Batasan Atas Wewenang Unit Bisnis

Untuk memahami sepenuhnya manfaat dari konsep pusat laba, manajer unit bisnis akan memiliki otonomi seperti presiden dari suatu perusahaan independen. Dalam praktik sehari-hari, otonomi semacam ini tidak pernah ada. Jika suatu perusahaan dibagi menjadi unit-unit yang sepenuhnya independen, maka perusahaan tersebut akan kehilangan manfaat dari sinergi dan ukuran yang ada.

2. Batasan dari Unit Bisnis Lain

Salah satu masalah utama terjadi ketika suatu unit bisnis harus berurusan dengan unit bisnis lain. Sangatlah berguna untuk memikirkan pengelolaan suatu pusat laba dalam hal pengendalian atas tiga jenis keputusan: (1) keputusan produk (barang atau jasa apa saja yang harus dibuat dan dijual); (2) keputusan pemasaran (bagaimana, di mana, dan berapa jumlah barang atau jasa yang dijual); dan (3) keputusan perolehan (procurement) atau sourcing (bagaimana mendapatkan dan memproduksi barang atau jasa). Jika seorang manajer unit bisnis mengendalikan ketiga aktivitas tersebut, biasanya tidak akan ada kesulitan dalam melaksanakan tanggung jawab laba dan mengukur kinerja. Pada umumnya semakin terintegrasi suatu perusahaan maka akan semakin sulit melakukan

tanggung jawab pusat laba tunggal untuk ketiga aktivitas tersebut dalam lini produk yang ada.

3. Batasan dari Manajemen Korporat

Batasan- batasan yang dikenakan oleh manajemen korporat dikelompokkan menjadi 3 bagian: 1) Batasan yang timbul dari pertimbangan- pertimbangan strategis; (2) Batasan yang timbul karena adanya keseragaman yang diperlukan; (3) Batasan yang timbul dari nilai ekonomis sentralisasi.

Pada umumnya perusahaan memberlakukan batasan pada unit- unit bisnis karena kebutuhan akan keseragaman. Satu batasan adalah bahwa unit bisnis harus menyesuaikan diri terhadap system pengendalian manajemen dan akuntansi perusahaan. Untuk penyeragaman dan untuk kebijakan personalia lainnya, kantor pusat juga harus mengeluarkan biaya. Ini sama seperti penyeragaman etika, pemilihan pemasok, computer dan peralatan komunikasi, dan bahkan desain kop surat dari unit bisnis.

4. Mengukur Profitabilitas

Terdapat dua jenis pengukuran profitabilitas yang digunakan dalam mengevaluasi suatu pusat laba, sama halnya seperti mengevaluasi perusahaan secara keseluruhan. Pertama adalah pengukuran kinerja manajemen, yang memiliki fokus pada bagaimana hasil kerja para manajer.

Pengukuran ini digunakan untuk (planning) koordinasi (coordinating), dan prngendalian (controlling), kegiatan sehari- hari dari pusat laba dan sebagai alat untuk memberikan motivasi yang tepat bagi para manajer. Yang kedua adalah ukuran kinerja ekonomis, yang memiliki fokus pada bagaimana kinerja pusat laba sebagai suatu entitas ekonomi. Maksud dari kedua ukuran diatas berbeda satu sama lain.

5. Jenis- Jenis Ukuran Kinerja

Kinerja ekonomis suatu pusat laba selalu diukur dari laba bersih selain itu kinerja manajemen pusat laba diukur berdasarkan lima ukuran profitabilitas, yaitu:

1. Margin Kontribusi (Contribution Margin)

Margin kontribusi menunjukkan rentang (*spread*) antara pendapatan dengan beban variabel. Alasan utama margin kontribusi digunakan sebagai alat pengukur kinerja manajer pusat laba adalah bahwa karena beban tetap (*fixed expense*) berada diluar kendali manajemen, sehingga para manajer harus memusatkan perhatian untuk memaksimalkan margin kontribusi.

2. Laba Langsung (Direct Profit)

Mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan. Ukuran ini menggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang dikeluarkan

oleh maupundapat ditelusuri langsung ke pusat laba tersebut.

3. Laba yang Dapat Dikendalikan

Pengeluaran- pengeluaran yang dapat dikendalikan, paling tidak pada tingkat tertentu, oleh manajer unti bisnis-misalnya layanan informasi.Jika biaya- biaya ini termasuk dalam system pengukuran, maka laba yang dihasilkan setelah dikurangi dengan seluruh biaya *dipengaruhi* oleh manajer pusat laba tersebut.

4. Laba sebelum Pajak

Dalam ukuran ini, seluruh overhead korporat dialokasikan ke pusat laba berdasarkan jumlah relatif dari beban yang dikeluarkan oleh pusat laba.Ada dua argumen yang menentang alokasi ini. Pertama, karena biaya- biaya yang dikeluarkan oleh staf di departemen korporat seperti bagian keuangan, akuntansi, dan bagian sumber daya manusia tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba, maka manajer tersebut tidak dianggap bertanggung jawab atas biaya tersebut. Kedua, sulit untuk mengalokasikan jasa staf korporat dengan cara yang secara wajar mencerminkan jumlah biaya yang dikeluarkan oleh setiap pusat laba.

Ada tiga argument yang mendukung dimasukkannya overhead korporat kedalam laporan kinerja dari pusat laba.

1. Unit jasa korporat memiliki kecenderungan untuk meningkatkan dasar kekuatan dan untuk memperluas keunggulannya tanpa memperhatikan dampaknya terhadap perusahaan secara keseluruhan.
2. Kinerja setiap pusat laba akan lebih realisasi dan lebih diperbandingkan dengan kinerja para pesaing yang memberikan jasa yang sama.
3. Ketika para manajer mengetahui bahwa pusat laba mereka tidak akan memunjukkan laba kecuali biaya-termasuk overhead perusahaan yang dialokasikan-tertutupi.

5. Laba bersih

Disini perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestik berdasarkan laba bersih (net income) yaitu laba setelah pajak.

Ada dua argumen utama yang menentang penggunaan ini:

1. laba setelah pajak sering kali merupakan persentase yang konstan atas laba sebelum pajak, dalam kasus mana tidak terdapat manfaat dengan memasukkan unsur pajak penghasilan
2. karena banyak keputusan mempengaruhi pajak penghasilan dibuat dikantor pusat, maka tidaklah tepat jika para manajer pusat laba harus

menanggung konsekuensi dari keputusan-keputusan tersebut

Untuk mengalokasikan beban pajak penghasilan kepusat- pusat laba, tidak hanya untuk mengukur laba ekonomis tetapi juga untuk memotivasi manajer untuk meminimalkan beban pajak.

6. Pertimbangan Manajemen

a) Pendapatan

Pemilihan metode pengakuan pendapatan sangatlah penting, dalam beberapa kasus dua atau lebih pusat laba dapat berpartisipasi dalam suatu usaha penjualan yang sukses. Idealnya, setiap pusat laba harus diberikan nilai yang sesuai atas bagiannya dalam transaksi tersebut.

b) Pertimbangan Manajemen

Sebagian besar kebingungan yang timbul dalam mengukur kinerja manajemen pusat laba biasanya terjadi sebagai akibat dari kegagalan untuk memisahkan antara pengukuran kinerja manajer dan pengukuran ekonomis suatu pusat laba. Para manajer harus diukur berdasarkan pos-pos yang dapat mereka kendalikan, bahkan jika mereka tidak memiliki pengendalian penuh terhadap pos tersebut.

Dalam mengikuti pedoman- pedoman tersebut tidak berarti bahwa semua masalah terpecahkan. Salah satu cara

untuk membuat penilaian ini dapat diandalkan adalah dengan mengeleminasi semua pos agar manajer tidak memiliki pengaruh.

RANGKUMAN

PUSAT LABA

1. Pusat laba (*profit center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya-biaya dan menghasilkan pendapatan tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi.
2. Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yg komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator.
3. Ada tiga argument yang mendukung dimasukkannya overhead korporat kedalam laporan kinerja dari pusat laba.
 - Unit jasa korporat memiliki kecenderungan untuk meningkatkan dasar kekuatan dan untuk memperluas keunggulannya tanpa memperhatikan dampaknya terhadap perusahaan secara keseluruhan.
 - Kinerja setiap pusat laba akan lebih realisasi dan lebih diperbandingkan dengan kinerja para pesaing yang memberikan jasa yang sama.

- Ketika para manajer mengetahui bahwa pusat laba mereka tidak akan memunjukkan laba kecuali biaya-termasuk overhead perusahaan yang dialokasikan-tertutupi.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Apa yang dimaksud dengan pusat laba?
2. Sebutkan dan jelaskan contoh pusat laba?
3. Jelaskan pengertian laba itu sendiri?
4. Sebutkan Keuntungan dari bentuk perusahaan unit bisnis?
5. Ada tiga argument yang mendukung dimasukkannya overhead korporat kedalam laporan kinerja dari pusat laba. Jelaskan ketiganya?
6. Jelaskkan 8 manfaat daei pusat laba?
7. Tuliskan dua kondisi yang harus terpenuhi terkait dengan kondisi pusat laba?
8. Jelaskan tujuan dari pusat laba?
9. Ada tiga argument yang mendukung dimasukkannya overhead korporat kedalam laporan kinerja dari pusat laba jelaskan?
10. Jelaskan pertimbangan manajemen mengenai pusat laba

BAB VI

MANAJEMEN PENGENDALIAN

HARGA

Dalam bab VI materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan penentuan harga transfer
2. Metode penentuan harga transfer
3. Hambatan-hambatan dalam perolehan sumber daya
4. Harga transfer berdasarkan biaya
5. Biaya tetap dan laba hulu
6. Praktek bisnis
7. Penentuan harga jasa korporat
8. Administrasi harga transfer

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
6	Mahasiswa mampu memahami : 1. Tujuan penentuan harga transfer 2. Metode penentuan harga transfer 3. Hambatan-hambatan dalam perolehan sumber daya 4. Harga transfer berdasarkan biaya 5. Biaya tetap dan laba hulu 6. Praktek bisnis 7. Penentuan harga jasa korporat 8. Administrasi harga transfer	1. Tujuan penentuan harga transfer 2. Metode penentuan harga transfer 3. Hambatan-hambatan dalam perolehan sumber daya 4. Harga transfer berdasarkan biaya 5. Biaya tetap dan laba hulu 6. Praktek bisnis 7. Penentuan harga jasa korporat 8. Administrasi harga transfer	Presentasi, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partisipasi

1. Tujuan Penentuan Harga.

Jika dua pusat laba atau lebih bertanggungjawab bersama atas pengembangan, pembuatan, dan pemasaran suatu produk, maka masing-masing harus berbagi pendapat yang dihasilkan ketika produk tersebut dijual. Harga transfer merupakan mekanisme untuk mendistribusikan pendapatan ini. Harga transfer harus dirancang sedemikian rupa supaya dapat mencapai beberapa sasaran sebagai berikut :

- Memberikan informasi yang relevan kepada masing-masing unit usaha untuk menentukan penyesuaian yang optimum antara biaya dan pendapatan perusahaan.
 - Menghasilkan keputusan yang bertujuan sama, maksudnya sistem harus dirancang agar keputusan yang meningkatkan laba unit usaha juga akan meningkatkan laba perusahaan.
 - Membantu pengukuran kinerja ekonomi dari tiap unit usaha.
 - Sistem harus mudah dimengerti dan dikelola.
- a) Tujuan Berorientasi pada Laba

Asumsi teori ekonomi klasik menyatakan bahwa setiap perusahaan selalu memilih harga yang dapat menghasilkan laba paling tinggi. Tujuan ini dikenal

dengan istilah maksimisasi laba. Dalam era persaingan global yang kondisinya sangat kompleks dan banyak variabel yang berpengaruh terhadap daya saing setiap perusahaan. Maksimisasi laba sangat sulit dicapai, karena sukar sekali untuk dapat memperkirakan secara akurat jumlah penjualan yang dapat dicapai pada tingkat harga tertentu. Dengan demikian, tidak mungkin suatu perusahaan dapat mengetahui secara pasti tingkat harga yang dapat menghasilkan laba maksimum.

b) Tujuan Berorientasi pada Volume

Selain tujuan berorientasi pada laba, ada pula perusahaan yang menetapkan harga-harga berdasarkan tujuan yang berorientasi pada volume tertentu atau yang biasa dikenal dengan istilah volume pricing objectives. Harga ditetapkan sedemikian rupa agar dapat mencapai target volume penjualan (dalam ton, kg, unit, m³, dan lain-lain), nilai penjualan (Rp) atau pangsa pasar (absolut maupun relatif). Tujuan ini banyak diterapkan oleh perusahaan penerbangan, lembaga pendidikan, perusahaan tour and travel, pengusaha bioskop dan pemilik bisnis pertunjukan lainnya, serta penyelenggaraan seminar-seminar.

c) Tujuan Berorientasi pada Citra

Citra (image) Suatu perusahaan dapat dibentuk melalui strategi penetapan harga. Perusahaan dapat

menetapkan harga tinggi untuk membentuk atau mempertahankan citra prestisius. Sementara itu harga rendah dapat digunakan untuk membentuk citra nilai tertentu (image of value), misalnya dengan memberikan jaminan bahwa harganya merupakan harga yang terendah di suatu wilayah tertentu. Pada hakikatnya, baik penetapan harga tinggi maupun rendah bertujuan untuk meningkatkan persepsi konsumen terhadap keseluruhan bauran produk yang ditawarkan perusahaan.

d) Tujuan Stabilisasi Harga

Dalam pasar yang konsumennya sangat sensitif terhadap harga, bila suatu perusahaan menurunkan harganya, maka para pesaingnya harus menurunkan pula harga mereka. Kondisi seperti ini yang mendasari terbentuknya tujuan stabilisasi harga dalam industri-industri tertentu yang produknya sangat terstandarisasi (misalnya minyak bumi). Tujuan stabilisasi dilakukan dengan jalan menetapkan harga untuk mempertahankan hubungan yang stabil antara harga suatu perusahaan dan harga pemimpin industri (industry leader).

c) Tujuan-tujuan Lainnya.

Harga dapat pula ditetapkan dengan tujuan mencegah masuknya pesaing, mempertahankan loyalitas pelanggan, mendukung penjualan ulang, atau

menghindari campur tangan pemerintah. Organisasi non-profit juga dapat menetapkan tujuan penetapan harga yang berbeda, misalnya untuk mencapai partial cost recovery, full cost recovery, atau untuk menetapkan social price.

2. Metode Penentuan Harga

Di dalam menetapkan harga, terdapat berbagai macam metode. Metode mana yang digunakan, tergantung kepada tujuan penetapan harga yang ingin dicapai. Penetapan harga biasanya dilakukan dengan menambah persentase di atas nilai atau besarnya biaya produksi bagi usaha manufaktur, dan di atas modal atas barang dagangan bagi usaha dagang. Sedangkan dalam usaha jasa, penetapan harga biasanya dilakukan dengan memperhitungkan biaya yang dikeluarkan dan pengorbanan tenaga dan waktu dalam memberikan layanan kepada pengguna jasa. Menurut Fandy Tjiptono, metode penetapan harga dikelompokkan menjadi empat macam berdasarkan basisnya, yaitu berbasis permintaan, biaya, laba, dan persaingan.

a. Metode Penetapan Harga Berbasis Permintaan

Metode ini lebih menekankan faktor-faktor yang mempengaruhi selera dan preferensi pelanggan daripada faktor-faktor biaya, laba dan persaingan. Permintaan pelanggan sendiri didasarkan pada berbagai pertimbangan, di antaranya yaitu; kemampuan para pelanggan untuk membeli (daya beli), kemauan pelanggan untuk membeli, posisi suatu produk dalam

gaya hidup pelanggan, manfaat yang diberikan produk tersebut kepada pelanggan, harga produk-produk substitusi, pasar potensial bagi produk tersebut, sifat persaingan non-harga, perilaku konsumen secara umum, segmen-segmen dalam pasar. Adapun metode penetapan harga berbasis permintaan terdiri dari; *skimming pricing*, *penetration pricing*, *prestige pricing*, *price lining pricing*, *odd-even pricing*, *demand-backward pricing*, dan *bundle pricing*.

b. Metode Penetapan Harga Berbasis Biaya

Dalam metode ini faktor penentu harga yang utama adalah aspek penawaran atau biaya, bukan aspek permintaan. Harga ditentukan berdasarkan biaya produksi dan pemasaran yang ditambah dengan jumlah tertentu sehingga dapat menutupi biaya- biaya langsung, biaya overhead, dan laba. Termasuk dalam metode ini adalah :*standard markup pricing*, *cost plus percentage of cost pricing*, *cost plus fixed fee pricing* dan *experience curve pricing*.

c. Metode Penetapan Harga Berbasis Laba

Metode ini berusaha menyeimbangkan pendapatan dan biaya dalam penetapan harganya. Upaya ini dapat dilakukan atas dasar target volume laba spesifik atau dinyatakan dalam bentuk persentase terhadap penjualan atau investasi. Termasuk dalam metode ini:*target profit pricing*,

target return on sales pricing dan target return on investment pricing.

d. Metode Penetapan Harga Berbasis Persaingan

Selain berdasarkan pada pertimbangan biaya, permintaan, atau laba, harga juga dapat ditetapkan atas dasar persaingan, yaitu apa yang dilakukan pesaing. Metode penetapan harga berbasis persaingan terdiri atas empat macam, yaitu customary pricing, above, at, or below market pricing, loss leader pricing, dan sealed bid pricing.

3. Hambatan-hambatan Dalam Perolehan Sumber Daya

Idealnya, seorang manajer pembelian bebas untuk mengambil keputusan mengenai perolehan sumber daya manusia, demikian manajer penjualan harus bebas untuk menjual produknya ke pasar yang paling menguntungkan meskipun demikian dalam kehidupan nyata, kebebasan dalam perolehan sumber daya tidak selalu mungkin dilakukan atau jika hal itu mungkin. Dibatasi oleh kebijakan-kebijakan korporat sekurang akan dipertimbangkan situasi dimana manajer pusat laba tidak memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan tersebut dan akibat-akibat yang terjadi dengan adanya hambatan-hambatan dalam perolehan sumber daya pada kebijaksanaan harga transfer yang ada.

a) Pasar Yang Terbatas

Dalam banyak perusahaan, pasar bagi pusat laba penjualan atau pembelian dapat saja sangat terbatas. Ada

beberapa hal atas jawaban ini. Pertama, keberadaan kapasitas internal mungkin membatasi pengembangan internal. Kedua, jika suatu perusahaan merupakan produsen tunggal dari produk yang terdeferensiasi, tidak ada sumber daya dari luar. Ketiga, Jika suatu perusahaan telah melakukan investasi yang besar, maka perusahaan cenderung tidak akan menggunakan sumber daya dari luar kecuali harga jual mendekati biaya variabel perusahaan, dimana hal ini sering sekali terjadi.

b) Kelebihan atau Kekurangan Kapasitas Industri

Yang harus diperhatikan dalam kasus ini adalah dengan adanya pilihan tersebut pusat laba pembelian di beberapa perusahaan akan lebih memilih untuk berurusan dengan pihak luar. Salah satu alasan adalah anggapan bahwa pihak luar memberikan pelayanan yang baik. Alasan ini adalah persaingan internal yang terkadang-kadang muncul dalam perusahaan yang divisional.

4. Harga Transfer Berdasarkan Biaya

Jika harga yang kompetitif tidak tersedia, maka harga transfer dapat ditentukan berdasarkan biaya ditambah laba, meskipun harga transfer semacam ini sangat rumit untuk dihitung dan hasilnya kurang memuaskan dibandingkan dengan harga berdasarkan harga. Dua keputusan yang

harus dibuat dalam sistem harga transfer berdasarkan biaya adalah :

1. Bagaimana menentukan besarnya biaya.
2. Bagaimana menghitung marup laba.

a) Dasar biaya.

Basis yang umum adalah biaya standar. Biaya actual tidak boleh digunakan karena factor inefisiensi produksi akan terlewatkan bagi pusat laba pembelian. Jika biaya standar yang digunakan, maka dibutuhkan suatu insentif untuk menetapkan standar yang ketat dan meningkatkan standar tersebut.

b) Markup laba.

Dalam menghitung markup laba, juga terdapat dua keputusan :

1) Apa basis markup laba tersebut

Basis yang paling mudah digunakan adalah persentase biaya. Basis yang secara konsep lebih baik adalah persentase investasi, tetapi menghitung investasi untuk diaplikasikan kepada setiap produk yang dihasilkan dapat menyebabkan permasalahan teknis.

2) Tingkat laba yang diperbolehkan

Problem yang kedua dalam penyisihan laba adalah besarnya jumlah laba. Persepsi manajemen senior atas kinerja keuangan dari suatu pusat laba akan

dipengaruhi oleh laba yang ditunjukkannya. Konsekuensi, kemungkinan penyisihan laba harus dapat memperkirakan tingkat pengembalian (rate of return) yang akan dihasilkan seandainya unit usaha tersebut merupakan perusahaan independent yang menjual produknya kepada konsumen luar.

Solusi konseptual adalah dengan membuat penyisihan laba yang berdasarkan investasi yang dibutuhkan untuk memenuhi volume yang diminta oleh pusat laba pembelian. Nilai investasi tersebut dihitung pada level “standar”, dengan asset dan persediaan pada tingkat biaya penggantian (replacement cost).

5. Biaya Tetap Dan Laba Hulu

Penetapan harga transfer dapat menimbulkan permasalahan yang cukup serius dalam perusahaan yang terintegrasi. Pusat laba yang pada akhirnya menjual produk ke pihak luar mungkin tidak menyadari jumlah biaya tetap dan laba bagian hulu yang terkandung didalam harga pembelian internal. Bahkan jika pusat laba terakhir menyadari adanya biaya tetap dan laba tersebut, pusat laba itu mungkin enggan untuk mengurangi labanya guna mengoptimalkan laba perusahaan. Metode - metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan cara - cara yang digambarkan dibawah ini di antaranya:

1. Persetujuan antar unit

Beberapa perusahaan membuat mekanisme formal dimana wakil-wakil dari unit-unit pembelian dan penjualan bertemu secara berkala untuk memutuskan harga penjualan kepada pihak luar dan pembagian laba untuk produk-produk dengan biaya tetap dan laba upstream yang signifikan.

2. Dua Langkah Penentuan Harga.

Berikut ini adalah beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam menerapkan metode penentuan harga dua langkah

- a. Pembebanan biaya perbulan untuk biaya tetap dan laba harus digoisasikan secara berkala
- b. Keakuratan alokasi investasi dan biaya.
- c. Dengan sistem penntuan harga ini, kinerja laba dari unit produksi tidak dipengaruhi volum penjualan dari unit final.
- d. Mungkin terdapat konflik antara kepentingan dari unit produksi dengan kepentingan perusahaan.
- e. Metode ini miri dengan penentuan harga “ ambil atau bayar (take or pay)

3. Pembagian Laba

Jika system penentuan harga dua langkah tidak feasible, sistem pembagian laba (profir sharing) dapat

digunakan untuk memastikan kesamaan antara kepentingan unit usaha dan perusahaan. Sistem tersebut beroperasi dengan cara sebagai berikut:

- 1) Produk tersebut ditransfer ke unit pemasaran pada biaya variable standar.
- 2) Setelah produk tersebut terjual, unit-unit usaha membagi kontribusi yang dihasilkan, dimana perhitungannya adalah harga penjualan dikurangi biaya variable produksi dan pemasaran.

Melaksanakan system pembagian laba semacam ini akan menimbulkan beberapa masalah teknis :

- 1) mungkin saja terdapat argument-argumen mengenai cara pembagian kontribusi diantara dua pusat laba, dan manajemen senior akan turun tangan untuk menangani masalah ini. Hal ini membuang biaya, waktu dan bekerja secara berlawanan dengan alasan dasar dari desentralisasi, yaitu otonomi para manajer unit usaha.
- 2) Membagi rata laba diantara pusat laba tidak memberikan informasi yang tepat mengenai profitabilitas masing-masing pusat laba.
- 3) Karena kontribusi yang ada tidak akan dialokasikan sampai penjualan selesai dilakukan,

maka kontribusi unit produksi tergantung pada kemampuan unit pemasaran untuk menjual seharga harga penjualan aktual. Unit produksi mungkin merasa diperlakukan dengan tidak adil dalam situasi ini

4. Dua kelompok harga

Dalam metode ini, pendapatan unit produksi akan dikreditkan pada saat harga jual di luar dan unit pembelian dibebankan biaya sebesar total biaya standar. Beberapa kelemahan penggunaan sistem ini adalah:

- 1) jumlah laba unit usaha akan lebih besar dari laba perusahaan secara keseluruhan.
- 2) Sistem ini menciptakan suatu ilusi bahwa unit usaha akan menghasilkan uang, sementara pada kenyataannya perusahaan secara keseluruhan mengalami kerugian karena debit ke kantor pusat.
- 3) Sistem ini dapat memicu unit usaha hanya berkonsentrasi pada transfer internal dimana mereka terpana pada markup yang bagus pada biaya penjualan ke luar.
- 4) Terdapat tambahan pembukuan yang terlibat dalam pendebitan akun kantor pusat setiap kali ada transfer dan kemudian mengeliminasi akun

ini ketika laporan keuangan unit usaha dikonsolidasi.

- 5) Fakta bahwa ada konflik diantara unit-unit bisnis akan membuat sistem ini terlihat lemah. Dengan metode dua bentuk harga, konflik-konflik ini dapat dikurangi sehingga tidak meghadapkan manajemen senior pada permasalahan seperti ini

6. Praktik Bisnis

Praktek bisnis yang bertanggung jawab sosial adalah dimana korporasi beradaptasi dan melakukan praktek kebijakan bisnis dan investasi sosial yang mendukung untuk meningkatkan kesejahteraan komunitas dan melindungi lingkungan. Perbedaan utama berfokus pada kebijakan kegiatan, bukan mereka yang diamanatkan oleh undang-undang atau peraturan atau hanya diharapkan, karena memenuhi standar moral atau etis.

Komunitas diinterpretasikan secara luas untuk mencakup karyawan perusahaan, pemasok, distributor, mitra dari sektor nirlaba dan masyarakat, serta anggota masyarakat umum. Dan kesejahteraan bisa merujuk kepada kesehatan dan keselamatan, serta kebutuhan psikologis dan emosional.

Selama dekade terakhir telah terjadi pergeseran yang jelas dari mengadopsi praktik bisnis yang lebih

bertanggung jawab sebagai akibat dari peraturan, keluhan konsumen, dan tekanan kelompok minat khusus, untuk penelitian proaktif menjajaki solusi korporat untuk masalah sosial dan menggabungkan praktek-praktek bisnis baru yang akan mendukung beberapa issue (misalnya, Kraft memutuskan pada tahun 2003 untuk merevisi beberapa praktek bisnisnya untuk membantu mengatasi kenaikan lanjutan obesitas di negara kita).

Masalah yang berkaitan dengan pembebanan unit usaha atas jasa-jasa yang disediakan oleh unit staf korporat. Biaya dari unit staf jasa pusat untuk mana unit usaha tidak memiliki kendali (seperti akuntansi pusat, hubungan masyarakat administrasi dikeluarkan). Jika seluruh biaya ini dibebankan, maka itu semua biaya tersebut akan dialokasikan, dan alokasi tidak memasukkan komponen laba. Alokasi juga bukan merupakan harga transfer. Terdapat dua jenis transfer:

- a. Untuk jasa pusat yang harus diterima oleh unit penerima di mana unit oenerima dapat mengendalikan jumlah yang digunakan paling tidak secara parsial.
- b. Untuk jasa pusat yang dapat diputuskan oleh unit usaha apakah akan digunakan atau tidak.

7. Penentuan Harga Jasa Korporat

a) Pengendalian atas Jumlah Jasa

Manajer unit usaha mungkin diharuskan untuk menggunakan staf perusahaan yang tidak dapat dikendalikan efisiensi kinerjanya (teknologi informasi dan riset & pengembangan) tetapi dia tapi dapat mengendalikan jumlah jasa yang diterimanya.

Ada tiga teori pemikiran mengenai jasa-jasa seperti ini

:

Teori pertama menyatakan bahwa sebuah unit usaha harus membayar biaya variable standar dari jasa yang diberikan.

Contoh : selama bertahun-tahun,para manajer dari corporate data prosesing service atau (CDPS) di boise cascade corporation tidak mengalokasikan biaya pendukung personal computer(pc) seperti pembelian,pemasangan,dan bantuan aplikasi para pengguna pc karena mereka ingin mendorong penggunaan Pc. Biaya tersebut dibebankan keseluruhan pengguna lain pada CDPS.terutama konsumen dari sumber daya main frame computer. Para manajer CDPS tetap tidak membebarkannya dengan tingkat biaya penuh.mereka menetapkan beban biaya \$100 per bulan per pc, dan bukan sebesar \$121 per bulan seperti yang diestimasikannya untuk tahun ini.

Teori kedua menyarankan harga yang sama dengan biaya variable standar ditambah porsi yang cukup memadai atas biaya tetap standar – yaitu biaya penuh (full cost). Teori ketiga menyarankan suatu harga yang sama dengan harga pasar, atau biaya penuh standar (standard full cost) ditambah dengan margin labanya.

b) Pilihan Penggunaan Jasa

Dalam beberapa kasus, pihak manajemen mungkin memutuskan bahwa unit-unit usaha dapat memilih apakah akan menggunakan unit servis sentral atau tidak. Unit-unit bisnis dapat memperoleh jasa tersebut dari pihak luar, mengembangkan kemampuan mereka, atau memilih untuk tidak menggunakan jasa ini sama sekali. Contoh : Commdore business machines memberikan salah satu kegiatan jasa sentral layanan konsumen ke federal express. James reeder, wakil presiden commdore bidang kepuasan konsumen mengatakan, “pada saat itu kami tidak memiliki reputasi yang baik dalam hal pelayanan dan kepuasan pelanggan. “tetapi inilah keahlian yang dimiliki FedEx, yang menangani lebih dari 300.000 panggilan setiap harinya. Commdore mengadakan perjanjian dengan FedEx untuk menangani seluruh operasi layanan telepon konsumen dari markas FedEx di

Mmphis. Setelah mengalami kerugian online sebesar \$29 juta tahun lalu, Border group beralih ke saingannya, Amazon.com untuk mengelola penjualannya secara online. Border dapat mempertahankan saluran penjualan internet serta meraih efektivitas operasi yang diberikan oleh amazon.com, dan pada waktu yang sama juga dapat memperlihatkan pertumbuhan bisnis tokonya. Dalam situasi seperti ini, para manajer unit usaha mengendalikan baik jumlah maupun efisiensi dari jasa pusat. Pada kondisi ini, kelompok pusat tersebut merupakan pusat laba. Harga transfernya harus berdasarkan pada pertimbangan yang sama dengan pertimbangan yang mengendalikan harga transfer yang lain.

c) Kesederhanan dari Mekanisme Harga

Harga yang dibebankan untuk servis perusahaan tidak akan mencapai tujuan kecuali metode dalam menghitungnya dapat dimengerti dan dipahami dengan cukup mudah oleh para manajer unit usaha.

8. Administrasi Harga Transfer.

Pada bagian ini akan dibahas bagaimana pelaksanaan dari kebijakan yang sudah dipilih tadi - khususnya, tingkat negoisasi yang diizinkan untuk menentukan harga transfer, metode penyelesaian konflik

dalam menentukan harga transfer, dan klasifikasi produk yang sesuai dengan metode yang paling tepat.

1) Negosiasi

Pada sebagian besar perusahaan, unit-unit usaha menegosiasikan harga transfer satu sama lain; maksudnya, harga transfer yang tidak ditentukan oleh kelompok staf sentral. Alasan yang paling penting untuk hal ini adalah kepercayaan bahwa dengan membuat suatu harga jual dan menentukan harga pembelian yang paling cocok merupakan salah satu fungsi utama dari manajemen lini. Alasan lain bagi unit usaha untuk menegosiasikan harga mereka adalah bahwa mereka biasanya memiliki informasi yang paling tepat mengenai pasar-pasar dan biaya-biaya yang ada, sehingga mereka merupakan pihak yang paling mungkin untuk memberikan harga yang pantas.

2) Arbitrase dan Penyelesaian Konflik.

Bagaimanapun rincinya peraturan penentuan harga (pricing rule), mungkin tidak ada kasus dimana unit-unit usaha tidak setuju pada harga tertentu. Untuk alasan tersebut, suatu prosedur harus dibuat untuk menengahi pertikaian harga transfer. Terdapat tingkat formalitas yang luas dalam arbitrase harga transfer.

Kemungkinan ekstremnya akan dibentuk suatu komite yang memiliki 3 yaitu: Menyelesaikan pertikaian harga transfer, meninjau alternative sourcing yang mungkin ada dan mengubah peraturan harga transfer bila perlu. Arbitrase dapat dilakukan dengan beberapa cara. Dengan sistem yang formal, kedua pihak menyerahkan kasus secara tertulis kepada pihak penengah / pendamai (arbitrator). Selain tingkat formalitas arbitrase, jenis proses penyelesaian konflik yang digunakan juga mempengaruhi keefektifan suatu sistem harga transfer. Terdapat empat cara untuk menyelesaikan konflik :

- Memaksa
- Membujuk
- Menawarkan
- Pemecahan masalah

3) Klasifikasi Produk

Luas dan formalitas dari sourcing dan peraturan penentuan harga transfer tergantung pada banyaknya jumlah transfer dalam perusahaan dan ketersediaan pasar dan harga pasar. Makin besar jumlah transfer dan ketersediaan harga pasar, makin formal dan spesifik peraturan yang ada.

Beberapa perusahaan membagi produknya kedalam dua kelas :

- Kelas I meliputi seluruh produk untuk mana manajemen senior ingin mengendalikan perolehan sumber daya. Produk ini biasanya merupakan produk-produk yang bervolume besar; produk-produk yang tidak memiliki sumber dari luar; dan produk-produk yang produksinya tetap ingin dikendalikan oleh pihak manajemen demi alasan kualitas atau alasan tertentu.
- Kelas II meliputi seluruh produk lainnya. Secara umum, ini merupakan produk-produk yang dapat diproduksi di luar perusahaan tanpa adanya gangguan terhadap operasi yang sedang berjalan, produk-produk yang volumenya relative kecil, diproduksi dengan peralatan umum (general-purpose equipment). Produk-produk kelas II ditransfer pada harga pasar.

Perolehan sumber daya untuk produk Kelas I dapat diubah hanya dengan izin dari manajemen pusat. Perolehan sumber daya untuk produk Kelas II ditentukan oleh unit-unit usaha yang terlibat. Unit-unit pembelian dan penjualan dapat dengan bebas

bertransaksi dengan pihak dalam maupun luar perusahaan.

Dengan perjanjian semacam ini, pihak manajemen dapat berkonsentrasi pada perolehan sumber daya dan penetapan harga atas sejumlah kecil produk-produk bervolume besar. Peraturan untuk harga transfer (transfer pricing) akan dibuat dengan menggunakan berbagai metode yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

1. Harga transfer merupakan mekanisme untuk mendistribusikan pendapatan ini
2. Tujuan berorientasi pada laba, asumsi teori ekonomi klasik menyatakan bahwa setiap perusahaan selalu memilih harga yang dapat menghasilkan laba paling tinggi. Tujuan ini dikenal dengan istilah maksimisasi laba. Dalam era persaingan global yang kondisinya sangat kompleks dan banyak variabel yang berpengaruh terhadap daya saing setiap perusahaan.
3. Tujuan berorientasi pada volume, perusahaan yang menetapkan harga-harga berdasarkan tujuan yang berorientasi pada volume tertentu atau yang biasa dikenal dengan istilah volume pricing objectives.
4. Tujuan berorientasi pada Citra (image) Suatu perusahaan dapat dibentuk melalui strategi penetapan harga. Perusahaan dapat menetapkan harga tinggi untuk membentuk atau mempertahankan citra prestisius. Sementara itu harga rendah dapat digunakan untuk membentuk citra nilai tertentu (image of value), misalnya dengan memberikan jaminan bahwa harganya

merupakan harga yang terendah di suatu wilayah tertentu.

5. Praktek bisnis yang bertanggung jawab sosial adalah dimana korporasi beradaptasi dan melakukan praktek kebijakan bisnis dan investasi sosial yang mendukung untuk meningkatkan kesejahteraan komunitas dan melindungi lingkungan.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

1. Gunakan bacaan atau literatur lainya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:
2. Jelaskan tujuan penentuan harga?
3. Mengapa Harga transfer harus dirancang sedemikian rupa?
4. Apa tujuan berorientasi pada laba?
5. Apa tujuan berorientasi pada volume
6. Apa tujuan berorientasi pada Cktra?
7. Sebutkan dan jelaskan Dua keputusan yang harus dibuat dalam sistem harga transfer?
8. jenis proses penyelesaian konflik yang digunakan juga mempengaruhi keefektifan suatu system harga transfer. Jelaskan empat cara untuk menyelesaikan konflik?

9. Jelaskan bagaimana pelaksanaan dari kebijakan tingkat negosiasi?
10. Jelaskan praktek bisnis yang bertanggung jawab sosial

BAB VII

STRUKTUR ANALISIS PENGELOLAAN AKTIVA

Dalam bab VII materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. Struktur analisis
2. Mengukur aktiva yang digunakan
3. EVA vs ROI
4. Pertimbangan tambahan dalam mengevaluasi manajer
5. Mengevaluasi kinerja ekonomi suatu entitas

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
7	Mahasiswa mampu memahami : 1. Struktur analisis 2. Mengukur aktiva yang digunakan 3. EVA vs ROI 4. Pertimbangan tambahan dalam mengevaluasi manajer 5. Mengevaluasi kinerja ekonomi suatu entitas	1. Struktur analisis 2. Mengukur aktiva yang digunakan 3. EVA vs ROI 4. Pertimbangan tambahan dalam mengevaluasi manajer 5. Mengevaluasi kinerja ekonomi suatu entitas	Presentasi, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partispasi

1. Struktur Analisis

Struktur Analisis Tujuan pengukuran penggunaan aktiva merupakan analogi dari tujuan pusat laba , yaitu :

- Untuk memberikan informasi yang berguna dalam membuat keputusan yang bagus mengenai aktiva yang digunakan dan untuk memacu para manajer agar membuat keputusan yang merupakan kepentingan perusahaan.
- Untuk mengukur kinerja unit usaha sebagai suatu entitas ekonomi.

Dalam analisis mengenai perlakuan alternatif atas aktiva dan perbandingan ROI dengan EVA - dua cara dalam mengaitkan laba dengan aktiva yang digunakan - yang paling menarik adalah seberapa baiknya alternatif - alternatif tersebut melayani kedua tujuan di atas untuk menyediakan informasi guna pengambilan keputusan yang baik dan pengukuran kinerja ekonomi suatu unit usaha. Memfokuskan diri pada laba tanpa mempertimbangkan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut tidaklah mencukupi untuk proses pengendalian. Kecuali untuk beberapa jenis organisasi jasa tertentu yang jumlah modalnya tidak signifikan, tujuan

penting dari sebuah perusahaan yang yang berorientasi pada laba adalah untuk menghasilkan tingkat pengembalian (return) yang memuaskan atas modal yang digunakan. Apabila jumlah aktiva yang digunakan tidak ikut diperhitungkan, maka pihak manajemen akan kesulitan untuk membandingkan kinerja laba dari suatu unit usaha dengan unit usaha yang lain perbedaan laba yang besar tidak akan berarti apabila unit usaha menggunakan sumber daya yang berbeda, karena semakin banyak sumber daya yang digunakan maka semakin besar laba yang diperoleh.

Umumnya para manajer unit usaha memiliki dua sasaran kinerja yaitu : Pertama, mereka harus menghasilkan laba yang mencukupi dari sumber daya yang digunakan. Kedua, mereka dapat menggunakan sumber daya tambahan hanya jika penggunaan tersebut menghasilkan tingkat pengembalian yang memadai. (Sebaliknya, mereka harus menghentikan penggunaan aktiva jika laba tahunan yang diperkirakan harus menghentikan penggunaan aktiva jika laba tahunan yang diperkirakan dari penggunaan aktiva tersebut lebih rendah daripada kas yang dapat direalisasikan dari penjualannya). Tujuan dari menghubungkan laba dengan investasi adalah untuk memotivasi para manajer unit usahaguna mencapai sasaran –sasaran tersebut di atas.

Tingkat pengembalian atas investasi (ROI) adalah suatu rasio perbandingan. Pembilangnya (numerator) adalah pendapatan yang dilaporkan pada laporan keuangan. Penyebutnya (denominator) adalah aktiva yang digunakan. Nilai tambah ekonomi (EVA) adalah jumlah uang, bukan rasio. EVA dapat diperoleh dengan mengurangi beban modal (capital charge) dari laba operasi bersih (net operating profit). Beban modal diperoleh dari perkalian antara jumlah aktiva yang digunakan dengan suatu tingkat tarif (rate).

2. Mengukur Aktiva Yang Digunakan

1. Kas

Hampir semua perusahaan mengendalikan kas secara terpusat karena pengendalian pusat memungkinkan penggunaan saldo kas yang lebih kecil daripada jika setiap unit usaha memegang saldo kas yang dibutuhkannya untuk menyeimbangkan perbedaan antara arus kas masuk dan arus kas keluar. Akibatnya, saldo kas aktual pada tingkat unit usaha cenderung lebih kecil dibandingkan dengan saldo kas yang diperlukan, jika unit usaha merupakan suatu perusahaan independent.

Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menggunakan rumus untuk menghitung kas yang akan dimasukkan dalam

dasar investasi. Suatu alasan untuk memasukkan kas pada jumlah yang lebih besar daripada saldo yang biasanya dipegang oleh suatu unit usaha adalah bahwa jumlah yang lebih besar ini diperlukan untuk memungkinkan perbandingan dengan perusahaan luar. Beberapa perusahaan mengabaikan unsur kas dalam dasar investasi. Alasannya adalah bahwa karena jumlah kas tersebut mendekati kewajiban lancar (current liabilities). Jika demikian halnya, jumlah piutang dan perusahaan akan mendekati jumlah modal kerja (working capital).

2. Piutang

Manajer unit usaha dapat mempengaruhi tingkat piutang secara tidak langsung, melalui kemampuan mereka untuk menghasilkan penjualan, dan secara langsung melalui penetapan persyaratan kredit dan persetujuan atas kredit individual dan batas kredit, serta melalui wewenang mereka dalam menagih kredit yang telah jatuh tempo.

Memasukkan unsur piutang pada harga jual atau pada harga pokok penjualan merupakan hal yang masih diperdebatkan. Suatu pihak dapat berargumen bahwa investasi riil dari suatu unit dalam piutang adalah hanya sebesar harga pokokk penjualan dan bahwa tingkat pengembalian yang memuaskan atas investasi ini mungkin sudah mencukupi. Dilain

pihak, adalah mungkin untuk mengatakan bahwa unit usaha dapat menginvestasikan kembali uang yang diperoleh dari piutang, dan karena itu, piutang harus dimasukkan pada harga jualnya. Yang biasanya dilakukan adalah mengambil alternatif yang lebih sederhana yaitu memasukkan piutang pada nilai buku, yang merupakan harga jual dikurangi penyisihan atas piutang tak tertagih.

Jika unit usaha tersebut tidak mengendalikan kredit maupun penagihannya, maka piutang dapat dihitung berdasarkan rumus. Rumus ini harus konsisten dengan periode pembayaran normal. Misalnya penjualan 30 hari dimana pembayaran dilakukan setelah barang dikirim.

3. Persediaan

Persediaan biasanya dicatat pada jumlah akhir periode meskipun rata-rata antarperiode lebih baik secara konsep. Jika perusahaan menggunakan (last in, first out LIFO) untuk tujuan akuntansi keuangan, maka metode penilaian lain biasanya digunakan untuk pelaporan laba unit usaha, karena saldo persediaan LIFO cenderung sangat rendah pada periode terjadinya inflasi. Jika persediaan barang dalam proses (work-in-process) didanai melalui pembayaran dimuka (advance payment) atau pembayaran cicilan (progress payment) dari konsumen, seperti yang biasa terjadi jika barang tersebut membutuhkan waktu produksi yang lama. Pembayaran tersebut

akan dikurangi dari jumlah persediaan kotor (gross inventory amounts), atau dilaporkan sebagai kewajiban. Beberapa perusahaan mengurangi utang usaha dari persediaan dengan dasar bahwa utang mencerminkan pendanaan atas sebagian persediaan oleh pemasok, tanpa biaya untuk unit usaha. Modal perusahaan yang dibutuhkan untuk persediaan adalah hanya sebesar selisih antara jumlah persediaan kotor dan utang. Jika unit usaha tersebut dapat mempengaruhi periode pembayaran yang diperbolehkan oleh pemasok, maka memasukkan unsur utang dalam perhitungan itu mendorong manajer untuk mencari persyaratan pembayaran yang terbaik.

4. Modal Kerja secara Umum

Perlakuan atas modal kerja sangat bervariasi. Pada satu sisi, perusahaan memasukkan seluruh aktiva lancar ke dalam dasar investasi dengan tidak mengeliminasi kewajiban lancar. Metode tersebut adalah beralasan dari sudut pandang motivasional jika unit usaha tidak dapat mempengaruhi utang atau kewajiban lancar lainnya. Tetapi metode tersebut menyatakan terlalu tinggi (overstate) jumlah modal korporat yang diperlukan untuk mendanai unit usaha, karena kewajiban lancar merupakan sumber modal, seringkali dengan biaya bunga sama dengan nol. Dilain pihak, seluruh kewajiban lancar dapat dikurangkan dari aktiva lancar.

5. Properti, Pabrik, dan Peralatan

Dalam akuntansi keuangan, aktiva tetap awalnya dicatat pada biaya perolehan dan biaya ini dihapuskan sepanjang umur ekonomis aktiva melalui penyusutan. Hampir semua perusahaan menggunakan pendekatan yang sama dalam mengukur profitabilitas atas dasar aktiva dari unit usaha. Hal ini menyebabkan pemasalahan serius dalam penggunaan sistem tersebut untuk tujuan yang dimaksudkan. Adapun permasalahan tersebut yaitu berupa :

a. Akuisisi peralatan baru.

Akuisisi Peralatan Baru Jika aktiva yang telah disusutkan dimasukkan kedalam dasar investasi pada nilai buku bersih, maka profitabilitas unit usaha tersebut akan dinyatakan salah saji pada nilai buku bersih dan para manajer unit usaha akan termotivasi untuk mengambil keputusan akuisisi yang tepat.

b. Nilai buku kotor.

Terjadinya fluktualiasi dalam perhitungan EVA dan ROI dapat dihindari dengan memasukkan unsur aktiva yang dapat disusun dalam dasar investasi pada nilai buku kotor (gross book value) dan bukan nilai buku bersih (net book value). Dari cara diatas akan diketahui bahwa EVA akan menunjukkan prifitabilitas

unit usaha tersebut menurun, yang pada kenyataannya tidak benar, sedangkan dalam ROI yang dihitung berdasarkan nilai buku kotor akan selalu menyatakan terlalu rendah tingkat pengembalian sebenarnya.

c. Disposisi aktiva.

Jika satu mesin baru dianggap akan menggantikan mesin yang telah ada dan yang masih memiliki nilai buku yang belum disusutkan, diketahui bahwa nilai buku tersebut tidak relevan dalam analisis ekonomi atas usulan pembelian (kecuali bahwa secara tidak langsung hal tersebut mempengaruhi pajak penghasilan). Tetapi, menghilangkan nilai buku dari aktiva lama dapat mempengaruhi perhitungan profitabilitas unit usaha secara substansi. Nilai buku kotor akan meningkat hanya sebesar selisih antara nilai buku bersih setelah tahun pertama dari mesin yang baru dengan nilai buku bersih dari mesin yang lama. Dalam kedua kasus tersebut, jumlah yang relevan dari investasi tambahan akan dinyatakan terlalu rendah, dan selanjutnya EVA akan dinyatakan terlalu tinggi. Hal ini akan mendorong para manajer untuk mengganti mesin lama dengan mesin baru, bahkan ketika penggantian itu tidak dibenarkan secara ekonomis. Lebih lanjut lagi, unit-unit usaha yang paling

banyak melakukan penggantian akan menunjukkan kenaikan profitabilitas yang besar.

d. Penyusutan Anuitas

Jika penyusutan ditentukan oleh metode anuitas dan bukan oleh metode garis lurus, maka perhitungan profitabilitas perusahaan akan menunjukkan EVA dan ROI yang tepat. Hal ini disebabkan karena metode penyusutan anuitas sesungguhnya mengaitkan pengembalian investasi yang implicit dalam perhitungan present value. Penyusutan anuitas merupakan kebalikan dari penyusutan yang dipercepat, dimana jumlah penyusutan tahunan adalah rendah pada tahun-tahun pertama ketika nilai investasinya masih tinggi dan meningkat setiap tahunnya seiring dengan menurunnya nilai investasi tetapi tingkat pengembalian hasil tetap konstan. Namun hanya sedikit sekali manajer yang menerima ide mengenai penyisihan penyusutan yang meningkat pada saat umur asset semakin tua. Mereka melihat penyusutan akuntansi sebagai cerminan dari penurunan kondisi fisik atau kerugian dalam ekonomis. Oleh karena itu, mereka percaya bahwa penyusutan dengan metode garis lurus, ataupun yang dipercepat, merupakan metode yang paling menggambarkan kondisi dilapangan. Akibatnya,

sangat sulit untuk meyakinkan mereka guna menerima konsep metode anuitas untuk mengukur laba unit usaha.

e. Metode penilaian yang lain

Beberapa perusahaan menggunakan nilai buku bersih tetapi menetapkan batas bawah, biasanya 50 persen, sebagai biaya awal yang dapat dihapus. Hal ini mengurangi distorsi yang terjadi dalam unit usaha yang memiliki aktiva yang tua. Kesulitan dalam metode ini adalah bahwa suatu unit usaha dengan aktiva tetap yang memiliki nilai buku bersih di atas 50 persen nilai buku kotornya dapat mengurangi dasar investasi dengan sepenuhnya membuang aktiva-aktiva yang masih bagus. Perusahaan-perusahaan lain sama sekali tidak menggunakan catatan akuntansi dan menggunakan estimasi nilai sekarang (current value) dari aktiva. Perusahaan-perusahaan memperoleh jumlah tersebut dengan cara menilai aktiva secara berkala (katakanlah, setiap lima tahun atau ketika manajer unit usaha yang baru mengambil alih), dengan menyesuaikan biaya awal menggunakan suatu indeks perubahan pada harga peralatan, atau dengan menggunakan nilai asuransi.

f. Aset-Aset Yang Disewakan

Dalam metode ini perusahaan akan menjual aktiva tetapnya kemudian menyewagunausahakan aktiva tersebut. Maka dapat kita lihat dalam laporan laba rugi bahwa laba sebelum pajak dari unit usaha tersebut akan menurun akibat beban sewa baru yang lebih tinggi dari pada beban penyusutan yang dihilangkan. Meskipun demikian, EVA-nya akan naik karena biaya yang lebih tinggi tersebut diimbangi dengan penurunan beban modal yang dihilangkan. Oleh karena itu manajer unit usaha lebih terdorong untuk menyewa dari pada memiliki aktiva ketika badan bunga yang terkandung dalam biaya sewa lebih kecil dari pada beban modal yang dikenakan pada dasar investasi dari unit usaha.

Banyak perjanjian sewa guna usaha merupakan usaha perjanjian pendanaan yaitu, perjannjian tersebut memberikan cara alternatif untuk menggunakan aktiva yang seharusnya didapatkan dari pendanaan dengan utang dan modal. Sewa guna financial (yaitu sewa guna usaha jangka panjang yang setara dengan nilai sekarang dari arus beban sewa) adalah sama dengan utang yang dilaporkan juga dalam neraca.

g. Aktiva Tidak Terpakai

Jika suatu unit usaha memiliki aktiva yang menganggur (idle asset) yang dapat digunakan oleh unit lain, maka unit usaha tersebut dapat diperbolehkan untuk mengeluarkan aktiva tersebut dari dasar investasinya. Tujuan dari izin ini adalah untuk mendorong para manajer unit usaha guna melepas aktiva menganggur ke unit lain yang mungkin memerlukannya.

Tetapi, jika aktiva tetap tersebut tidak dapat digunakan oleh unit lain, maka pemberian izin untuk menjual atau mengganti aktiva tersebut akan menimbulkan tindakan-tindakan yang disfungsi. Misalnya, hal tersebut akan mendorong manajer unit usaha untuk menganggurkan aktiva yang tidak menghasilkan tingkat pengembalian yang sama dengan target laba unit usaha. Jika tidak ada alternatif lain dari penggunaan peralatan, kontribusi apa pun dari peralatan tersebut akan meningkatkan laba perusahaan.

h. Aktiva Tidak Berwujud

Beberapa perusahaan cenderung melaksanakan penelitian dan pengembangan yang intensif; (misalnya, perusahaan farmasi seperti Novartis menghabiskan dana yang besar untuk mengembangkan produk baru), sedang

yang lainnya cenderung fokus pada pemasaran (misalnya, perusahaan barang konsumen seperti Unilever yang menghabiskan banyak dana untuk iklannya). Ada keuntungan dalam mengkapitalisasi aktiva tidak berwujud seperti R & D dan pemasaran, serta kemudian mengamortisasinya selama masa manfaatnya. Metode tersebut akan mengubah cara para manajer unit usaha memandang pengeluaran semacam ini.

Dengan menghitung aktiva semacam ini sebagai investasi jangka panjang, manajer unit usaha akan memperoleh manfaat jangka pendek yang lebih sedikit dari pengurangan atas pengeluaran untuk pos tersebut. Sebagai contoh, jika pengeluaran R&D langsung dibebankan, maka setiap dolar dari pengurangan R&D merupakan tambahan dolar untuk laba sebelum pajak. Di lain pihak, jika biaya R&D dikapitalisasi, maka setiap pengurangan satu dolar akan mengurangi aktiva yang digunakan sebesar satu dolar, sehingga beban modal dapat berkurang sebesar satu dolar dikalikan biaya modal, yang hanya memiliki dampak positif yang jauh lebih kecil terhadap EVA.

i. Kewajiban Tidak Lancar

Kadang-kadang, suatu unit usaha menerima modal permanennya dari kumpulan dana korporat. Korporat memperoleh dana tersebut dari pemberi pinjaman, investor modal, dan laba ditahan. Bagi unit usaha, jumlah total dari dana tersebut adalah relevan tetapi tidak dengan sumber daya dari mana dana tersebut berasal.

Meskipun demikian, dalam situasi yang tidak lazim, pendanaan suatu unit usaha mungkin saja merupakan hal yang aneh bagi unit usaha itu sendiri. Sebagai contoh, suatu unit yang membangun atau mengoperasikan suatu perumahan atau gedung kantor menggunakan proporsi yang jauh lebih besar untuk modal utang dibandingkan dengan suatu unit manufaktur atau pemasaran. Karena modal tersebut didapat melalui pinjaman hipotik atas aktiva unit usaha tersebut, maka sebaiknya dana dipinjam diperhitungkan secara terpisah dan perhitungan EVA-nya dilakukan berdasarkan aktiva diperoleh dari sumber umum korporat, dan bukan total aktiva.

j. Beban Modal

Kantor pusat korporat menentukan tarif (rate) yang digunakan untuk menghitung beban modal (capital charge). Tarif tersebut seharusnya lebih tinggi daripada tarif korporat untuk pendanaan dengan utang karena dana yang terlibat merupakan campuran antara utang dan modal berbiaya lebih tinggi (higher-cost equity).

Biasanya tarif tersebut ditetapkan dibawah estimasi biaya modal perusahaan sehingga EVA atas rata-rata unit usaha berada di atas nol. Beberapa perusahaan menggunakan tarif yang lebih rendah untuk modal kerja daripada untuk aktiva tetap. Hal ini dapat mencerminkan penilaian bahwa modal kerja lebih kecil risikonya daripada aset tetap, karena dananya disalurkan untuk periode yang lebih pendek.

Dalam kasus-kasus lain, tarif yang lebih rendah merupakan cara untuk mengkompensasikan fakta bahwa perusahaan tersebut memasukkan unsur persediaan dan piutang dalam dasar investasinya pada jumlah kotor (yaitu, tanpa mengurangi utangusaha). Perusahaan tersebut menyadari fakta bahwa dana yang didapatkan dari utang usaha memiliki biaya bunga sama dengan nol.

k. Survei-Survei Praktik

Kebanyakan perusahaan memasukkan unsur aktiva tetap ke dalam dasar investasi pada nilai buku bersih. Perusahaan-perusahaan tersebut melakukan karena ini merupakan jumlah dengan mana aktiva tersebut dicatat dalam laporan keuangan tersebut, mencerminkan jumlah modal yang digunakan dalam divisi tersebut.

Manajemen menyadari bahwa metode ini memberikan sinyal yang menyesatkan, tetapi mereka yakin orang-orang harus memberikan kelonggaran untuk kesalahan tersebut pada saat menginterpretasikan laporan laba unit usaha dan metode alternatif penghitungan dasar investasi tidak dapat dipercaya karena sangat subyektif. Mereka menolak pendekatan penyusutan anuitas dengan dasar cara penghitungan penyusutan untuk tujuan pelaporan keuangannya.

3. EVA Versus ROI

Return On investment (ROI) atau return on asset menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aktiva yang dipergunakan. Besarnya ROI dipengaruhi dua faktor yaitu turnover dari operating assets (tingkat perputaran aktiva yang digunakan untuk operasi) dan profit margin

(keuntungan operasi yang dinyatakan dalam prosentase dan jumlah penjualan bersih). Dengan mengetahui rasio ini, Anda akan mengetahui apakah perusahaan telah efisien dalam memanfaatkan aktivitya dalam kegiatan operasional perusahaan atau belum? Rasio ROI ini juga memberikan ukuran yang lebih baik atas profitabilitas perusahaan karena menunjukkan efektivitas manajemen dalam menggunakan aktiva untuk memperoleh pendapatan.

Setiap perusahaan memiliki unit pusat investasi usahanya mengevaluasi Unit -berbasis ROI, dibandingkan dengan penggunaan EVA. 3 keuntungan ROI:

1. ROI merupakan laporan komprehensif di mana semua mempengaruhi laporan keuanganyang tercermin dalam rasio.
 2. ROI mudah dihitung, mudah dipahami, dan sangat signifikan secara absolut.
 3. ROI denominator dapat diterapkan di unit organisasi yang memiliki tanggung jawab profitabilitas, tidak termasuk jenis-jenis usaha. Kinerja unit menjadi dapat diperbandingkan.
- a. Kelebihan dan Kekurangan Analisis ROI
 1. Kelebihan ROI:

- Sebagai salah satu kegunaan prinsipil yang sifatnya menyeluruh. Apabila perusahaan sudah menjalankan praktek akuntansi dengan baik maka manajemen dengan menggunakan teknik analisis ROI dapat mengukur efisiensi penggunaan modal kerja, efisiensi produk dan efisiensi penjualan.
- Apabila perusahaan dapat mempunyai data industri sehingga dapat diperoleh ratio industri, maka dengan analisis ROI ini dapat dibandingkan efisiensi penggunaan modal pada perusahaannya dengan perusahaan lain yang sejenis, sehingga dapat diketahui apakah perusahaannya berada di bawah, sama, atau di atas rata-ratanya.
- Analisis ROI dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh divisi atau bagian yaitu dengan mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam bagian yang bersangkutan, sehingga dapat mengurangi investasi pada penggunaan aset yang berlebihan.
- Analisa ROI dapat digunakan untuk pengukuran profitabilitas dari masing-masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan menggunakan “product cost system” yang baik, modal dan biaya dapat dialokasikan kepada berbagai produk yang

dihasilkan oleh perusahaan yang bersangkutan sehingga akan dapat dihitung profitabilitas dari masing-masing produk.

- ROI berguna untuk keperluan kontrol, juga berguna untuk perencanaan. Misalnya ROI dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan ketika perusahaan akan mengadakan ekspansi.

2. Kelemahan ROI :

- Salah satu kelemahan yang prinsipil dari penggunaan ROI adalah kesukaran dalam membandingkan tingkat Rate of Return suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis, mengingat bahwa praktik akuntansi yang digunakan masing-masing perusahaan tersebut adalah berbeda-beda. Perbedaan metode dalam penilaian berbagai aktiva antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain akan memberikan gambaran perbandingan yang salah.
- Kelemahan lain terletak adanya fluktuasi nilai dari uang (daya beli) suatu mesin atau perlengkapan tertentu yang dibeli dalam keadaan inflasi nilainya berbeda dengan kalau beli pada waktu tidak terjadi

inflasi dan hal ini akan berpengaruh dalam menghitung investment dan profit margin.

- Analisa ROI tidak dapat digunakan untuk mengadakan perbandingan antara dua perusahaan atau lebih karena ROI diperoleh dari dua rasio yang masing-masing mengandung unsur penjualan dimana penganalisa tidak mengetahui sebab terjadinya perubahan dalam penjualan tersebut.
- Terkadang adanya perhitungan ROI juga mendorong terjadinya myopic behavior, yaitu manajer hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek, yang justru akan membebani badan usaha keseluruhan secara jangka panjang.

Economic Value Added (EVA) adalah sistem manajemen keuangan untuk mengukur laba ekonomi dalam suatu perusahaan, yang menyatakan bahwa kesejahteraan hanya dapat tercipta jika perusahaan mampu memenuhi semua biaya operasi dan biaya modal. EVA merupakan jumlah uang dan dapat diperoleh dengan mengurangi beban modal dari laba operasi bersih/net operating profit (Anthony dan Govindrajana, 2007).

b. Kelebihan dan Kelemahan Economic Value Added (EVA)

1. Kelebihan EVA

- Dengan EVA, seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi.
- Jika kinerja suatu pusat investasi diukur dengan EVA, maka investasi-investasi yang menghasilkan laba di atas biaya modal akan meningkatkan EVA dan oleh karena itu, akan lebih menarik bagi manajer.
- Tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yang berbeda pula.
- EVA memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan.

2. Kelemahan EVA

- Analisis EVA tidak menyelesaikan seluruh masalah yang berkaitan dengan perhitungan aktiva tetap.
- EVA akan tertekan untuk sementara oleh investasi-investasi baru karena tingginya nilai buku bersih untuk tahun-tahun awal.
- Secara praktis, penerapan EVA masih sulit, karena proses perhitungan EVA memerlukan estimasi atas biaya modal dan estimasi ini terutama untuk perusahaan yang belum go public sulit untuk dilakukan.

EVA tidak memberikan dasar perbandingan semacam ini. Tetapi, pendekatan EVA juga memiliki beberapa keuntungan. Ada empat alasan yang membuatnya lebih unggul daripada ROI, yaitu:

1. Dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi. Di lain pihak, pendekatan ROI memberikan insentif yang berbeda untuk investasi diantara unit-unit usaha. Contoh, unit bisnis yang memiliki 30 % ROI akan cenderung gagal kecuali unit ekspansi bisa mencapai ROI 30% atau lebih untuk penambahan aset; tingkat pengembalian yang kurang dari target tersebut akan menurunkan ROI yang telah dicapai secara keseluruhan sekarang. Jadi, kesempatan ROI yang hilang di setiap unit usaha investasi di atas biaya modal tetapi di bawah 30% . Demikian, unit usaha kini juga mencapai ROI rendah, mengatakan pada 5% akan mendapatkan keuntungan dari ROI atas jumlah aset tambahan atas 5%. Sebagai konsekuensinya ROI menciptakan bias terhadap sedikit pada ekspansi dalam bisnis yang memiliki keuntungan tinggi, sementara pada saat yang sama, unit rendah melakukan menguntungkan pada tingkat dibawah tingkat pengembalian investasi jauh dibawah tingkat pengembalian ditolak oleh unit menguntungkan tinggi.

2. Keputusan-keputusan yang meningkatkan ROI suatu pusat investasi dapat menurunkan laba keseluruhan. Penggunaan EVA sebagai ukuran berkaitan dengan permasalahan tersebut. Metode ini berhubungan dengan investasi aset yang ROI nya berada diantara biaya modal dan ROI yang sekarang dicapai oleh onvestasi tersebut. Jika kinerja pusat investasi diukur dengan EVA, maka investasi yang menggunakan laba di atas biaya modal akan meningkatkan EVA dan oleh karena itu, akan lebih menarik bagi para manajer. Penggunaan EVA sebagai ukuran yang berhubungan dengan masalah tersebut. Metode ini berhubungan dengan ROI investasi asetnya adalah antara biaya modal dan ROI yang sekarang dicapai oleh pusat investasi. Jika kinerja pusat investasi dalam ukur dengan EVA, investasi yang menghasilkan keuntungan di atas biaya modal dan EVA karena itu akan meningkat, serta akan lebih menarik bagi manajer
3. EVA adalah tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yan berbeda pula. Dengan demikian, para manajer unit usaha harus bertindak secara konsisten ketika memutuskan untuk berinvestasi pada aktiva yang baru. Selain itu jenis aktiva yang sama mungkin diperlukan untuk menghasilkan tingkat

pengembalian yang sama pula, terlepas dari profitabilitas unit bisnis.

4. EVA berlawanan dengan ROI, memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan. adalah bahwa EVA, berbeda dengan ROI. Stakeholder merupakan pemilik kepentingan yang penting didalam suatu perusahaan.

Beberapa alasan mengapa penciptaan oleh pemegang saham menjadi sangat penting :

- a. Mengurangi resiko pengambilalihan (takeover)
- b. Menciptakan nilai dalam pertukaran untuk merger dan akuisisi agresif
- c. Mengurangi biaya modal, sehingga memungkinkan investasi yang lebih cepat untuk pertumbuhan di masa depan.

EVA bisa diukur dengan cara :

$$\text{EVA} = \text{Laba bersih} - \text{Beban modal}$$

Atau

$$\text{EVA} = \text{Modal yang digunakan (ROI- Biaya modal)}$$

Dilihat dari kelemahan ROI, namun itu dapat digunakan untuk kalangan yang luas. Namun lingkup dari kesalahan tersebut tidak dapat ditentukan karena tidak semua manajer sanggup mengakui kesalahan tersebut dan manajer sendiri banyak yang tidak menyadari adanya banyak kesalahan. Penggunaan EVA sangat diperlukan untuk pengukuran kinerja. EVA menurut young dan o'byrne (2001) adalah tolak ukur kinerja keuangan dengan mengukur perbedaan antara pengembalian atas modal perusahaan dengan biaya modal. Namun EVA mempunyai titik kelemahan dalam perhitungan aset tetap, yaitu EVA tidak dapat menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan aset tetap. Terkecuali dengan metode anuitas.

Metode yang dapat digunakan dalam menilai prestasi pusat investasi adalah sebagai berikut:

- a. Return On Investment (ROI) Yaitu perbandingan (rasio) antara laba dengan investasi yang digunakan. Keuntungan dengan menggunakan metode ini adalah sebagai berikut:
 1. Mendorong manajer untuk memberikan perhatian yang lebih luas terhadap hubungan antara penjualan, biaya, dan investasi yang seharusnya menjadi focus bagi manajer investasi.

2. Mendorong efisiensi biaya, bisa mengurangi investasi yang berlebihan.

Adapun kelemahannya adalah sebagai berikut:

1. Manajer pusat investasi cenderung menolak investasi yang bisa menurunkan ROI pusat pertanggungjawabannya, walaupun akan meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

2. Mendorong manajer pusat investasi hanya berpikiran jangka pendek tanpa memperhatikan kepentingan jangka panjang.

b. Residual Income (EVA)

Yaitu dengan menghitung jumlah uang yang diperoleh dari laba setelah dikurangi dengan beban investasi. Keuntungan dengan menggunakan metode ini adalah sebagai berikut:

1. Manajer pusat investasi cenderung menerima investasi yang menurut ROI tidak menguntungkan sehingga tidak diterima walaupun secara perusahaan keseluruhan menguntungkan.

2. Memungkinkan penggunaan cost of capital yang berbeda-beda pada jenis aktiva.

4. Pertimbangan Tambahan Dalam Mengevaluasi Manajer

Dengan melihat kelemahan ROI, kelihatannya sangat mengejutkan bahwa ROI digunakan secara luas. Tetapi, cakupan dari kesalahan tersebut tidak dapat ditentukan karena hanya sedikit jumlah manajer yang mau mengakui adanya kesalahan tersebut dan banyak yang tidak menyadari bahwa kesalahan tersebut terjadi.

Penggunaan EVA sebagai perangkat pengukuran kinerja sangat disarankan. Tetapi, EVA tidak menyelesaikan seluruh masalah yang berkaitan dengan penghitungan aktiva tetap. Kecuali metode penyusutan anuitas (annuity depreciation) dipergunakan, dan hal ini jarang dilakukan dalam praktik sehari-hari. Dengan mempertimbangkan hal ini, beberapa perusahaan memutuskan untuk mengeluarkan unsur aktiva tetap dari dasar investasi. Perusahaan-perusahaan tersebut membebaskan beban bunga hanya untuk aktiva yang dapat dikendalikan, dan mengendalikan aktiva tetap dengan perangkat terpisah. Investasi dalam aktiva tetap dikendalikan oleh proses anggaran modal sebelum terjadinya dan oleh audit setelah penyelesaian untuk menentukan apakah ada arus kas yang diantisipasi terwujud. Hal tersebut jauh dari memuaskan karena penghematan atau pendapatan aktual dari akuisisi aktiva tetap tidak dapat diidentifikasi.

5. Mengevaluasi Kinerja Ekonomi Entitas

Secara konsep, nilai dari suatu usaha adalah nilai sekarang dari pendapatan yang akan datang di masa depan. Hal tersebut dapat dihitung dengan mengestimasi berapa jumlah arus kas untuk setiap tahun di masa depan dan mendiskontokannya pada tarif laba yang telah ditentukan sebelumnya. Analisis ini dilakukan untuk lima atau sepuluh tahun yang akan datang. Laporan-laporan ekonomi adalah instrumen yang diagnostik. Laporan tersebut dapat memberikan indikasi mengenai apakah strategi unit usaha yang ada sekarang ini sudah memuaskan. Fungsi lainnya adalah untuk mengevaluasi kemungkinan keputusan apa yang harus diambil untuk suatu unit usaha ekonomi atas suatu unit usaha agar dapat memperlihatkan bahwa rencana yang dibuat sekarang ini atas produk, pabrik, peralatan, atau strategi baru yang lain. Pusat investasi pada dasarnya memiliki semua masalah terkait dengan pengukuran yang terkait dalam penentuan beban dan pendapatan. Pusat investasi dapat menimbulkan permasalahan baru mengenai bagaimana mengukur aktiva yang digunakan, khususnya aktiva yang mana, bagaimana menilainya, metode penyusutan apa, aktiva perusahaan mana, dan juga kewajiban mana yang harus dilakukan pengurangan. Tujuan penting dari organisasi bisnis adalah untuk mengoptimalkan tingkat pengembalian atas

ekuitas pemegang saham, seperti, nilai sekarang bersih dari arus kas masa depan. Tidaklah praktis untuk menggunakan pengukuran semacam ini untuk mengevaluasi kinerja dari para manajer unit usaha per bulan atau per kuartal. Menghitung tingkat pengembalian merupakan pengukuran yang paling baik atas kinerja dari para manajer unit usaha. Nilai tambah ekonomis (economic value added- EVA) pada dasarnya memiliki keunggulan lebih dari pada dengan menggunakan tingkat pengembalian investasi (return on investment- ROI) dalam mengevaluasi setiap kinerja dari para manajer unit usaha.

Pembahasan sampai pada saat ini terfokus pada pengukuran kinerja dari para manajer unit usaha. Laporan-laporan manajemen dibuat bulanan atau kuartalan sementara laporan kinerja ekonomi biasanya dibuat dengan selang waktu yang tidak tetap, biasanya sekali dalam selang beberapa tahun. Laporan-laporan ekonomi merupakan instrumen yang diagnostik. Laporan tersebut memberikan indikasi apakah strategi unit usaha yang sekarang sudah memuaskan dan jika tidak, keputusan apa yang harus diambil untuk unit usaha memperbesar, memperkecil, mengubah arah, atau menjualnya.

Analisis ekonomi atas suatu unit usaha dapat memperlihatkan bahwa rencana yang sekarang atas produk-

produk, pabrik dan peralatan baru, atau strategi baru yang lain. Laporan-laporan ekonomi dapat dijadikan dasar untuk memperoleh nilai perusahaan secara keseluruhan. Nilai semacam ini disebut break up value – yaitu, estimasi jumlah yang akan diterima oleh para pemegang saham jika masing-masing unit usaha dijual.

Laporan tersebut menunjukkan unit usaha yang menarik dan dapat mengindikasikan bahwa manajemen senior salah mengalokasikan waktu mereka yang terbatas yaitu, menghabiskan waktu yang terlalu banyak untuk unit usaha yang cenderung tidak banyak memberikan kontribusi kepada profitabilitas total perusahaan. Jarak antara profitabilitas yang sekarang dengan break up value menunjukkan perubahan-perubahan yang harus dilakukan. Perbedaan yang paling nyata antara kedua jenis laporan tersebut adalah bahwa laporan ekonomi lebih terfokus pada profitabilitas di masa depan daripada profitabilitas yang sekarang atau yang lalu. Nilai buku dari aktiva dan penyusutan berdasarkan biaya historis aktiva. Informasi ini tidaklah relevan untuk laporan yang memperkirakan masa depan. Secara konsep, nilai suatu unit usaha adalah nilai sekarang dari pendapatan di masadepan. Hal ini dihitung dengan mengestimasi arus kas untuk setiap tahun di masa depan.

ANALISIS PENGELOLAAN AKTIVA

1. Struktur Analisis Tujuan pengukuran penggunaan aktiva merupakan analogi dari tujuan pusat laba , yaitu :
 - Untuk memberikan informasi yang berguna dalam membuat keputusan yang bagus mengenai aktiva yang digunakan dan untuk memacu para manajer agar membuat keputusan yang merupakan kepentingan perusahaan.
 - Untuk mengukur kinerja unit usaha sebagai suatu entitas ekonomi
2. Tingkat pengembalian atas investasi (ROI) adalah suatu rasio perbandingan. Pembilangnya (numerator) adalah pendapatan yang dilaporkan pada laporan keuangan. Penyebutnya (denominator) adalah aktiva yang digunakan. Nilai tambah ekonomi (EVA) adalah jumlah uang, bukan rasio .
3. EVA adalah tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yan berbeda pula. Dengan demikian, para manajer unit usaha harus bertindak secara konsisten ketika memutuskan untuk berinvestasi pada aktiva yang baru. Selain itu jenis aktiva yang sama

mungkin diperlukan untuk menghasilkan tingkat pengembalian yang sama pula, terlepas dari profitabilitas unit bisnis.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Jelaskan sruktur Analisis Tujuan pengukuran penggunaan aktiva merupakan analogi dari tujuan pusat laba?
2. Jelaskan poin-poin untuk mengukur aktiva?
3. Apa-apa saja yang menyebabkan pemasalahan serius dalam penggunaan sistem?
4. Swbutkan tingkat pengembalian atas investasi (ROI)?
5. Jelaskan pengertian dari EVA?
6. Ada empat alasan yang membuat EVA lebih unggul daripada ROI?
7. Sebutkan dan jelaskan apa-apa saja kelemahan ROI?
8. Sebutkan dan jelaskan apa-apa saja kelebihan EVA
9. Jelaskan pengertian ROI?
10. Sebutkan tingkat pengembalian atas investasi

BAB VIII

PERENCANAAN DAN

IMPLEMENTASI STRATEGIS

Dalam bab VIII materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dan perencanaan strategis
2. Menganalisis program-program baru yang diusulkan.
3. Menganalisis program-program yang sedang berjalan
4. Proses perencanaan strategis

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
8	Mahasiswa mampu memahami : 1. Karakteristik dan perencanaan strategis 2. Menganalisis program-program baru yang diusulkan. 3. Menganalisis program-program yang sedang berjalan 4. Proses perencanaan strategis	1. Karakteristik dan perencanaan strategis 2. Menganalisis program-program baru yang diusulkan. 3. Menganalisis program-program yang sedang berjalan 4. Proses perencanaan strategis	Presentasi, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partispasi

1. Karakteristik dari perencanaan strategi

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan kesetiap program selama beberapa tahun ke depan.

a) Hubungan dengan Formulasi Strategi

Perbedaan “strategi” atau “strategis” adalah formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis merupakan proses untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut. Dalam proses formulasi strategi manajemen. Dokumen yang menjelaskan bagaimana keputusan strategis akan diimplementasikan adalah rencana strategis.

Perencanaan strategis adalah sistematis ada proses perencanaan strategis tahunan, dengan prosedur dan jadwal yang sudah ditentukan. Formulasi strategi adalah tidak sistematis. Strategi diperiksa kembali sebagai respons terhadap kesempatan atau ancaman yang dirasakan.

b) Evolusi dari Perencanaan Strategis

Tujuannya adalah untuk mengambil pilihan yang sulit di antara program-program alternatif yang ada dan bukan untuk mengekstrapolasi angka angka serinci

anggaran, waktu dan usaha sebaiknya ditujukan lebih banyak pada analisis dan diskusi informal, dan relatif lebih sedikit untuk pekerjaan-pekerjaan kertas; dan fokus sebaiknya pada program itu sendiri dan bukannya pada pusat tanggung jawab yang melaksanakannya.

- c) Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis
- Proses perencanaan strategis formal dapat memberikan kepada organisasi:
1. Kerangka Kerja untuk Pengembangan anggaran
 2. Manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dan anggaran operasi yang efektif.
 3. Alat Pengembangan Manajemen
 4. Mekanisme untuk Memaksa Manajemen agar Memikirkan Jangka Panjang.
- d) Struktur dan Isi Program

Hampir di semua organisasi industrial program adalah produk atau keluarga produk ditambah riset dan pengembangan, aktivitas-aktivitas umum dan administratif, akuisisi yang direncanakan, atau aktivitas-aktivitas penting lainnya yang tidak sesuai dengan lini produk yang ada saat ini. Dalam organisasi jasa program cenderung berkaitan dengan jenis jasa yang diberikan oleh entitas tersebut.

Rencana strategis biasanya mencakup periode lima tahun ke depan. Lima tahun adalah periode yang cukup panjang untuk merigestimasi konsekuensi dari keputusan program yang dibuat saat ini. Konsekuensi dari keputusan untuk mengembangkan dan memasarkan produk baru atau untuk memperoleh aktiva, modal utama yang baru mungkin tidak dapat sepenuhnya dirasakan dalam periode yang lebih pendek. Jangka waktu di atas lima tahun mungkin begitu kabur sehingga usaha-usaha untuk membuat suatu program untuk periode yang lebih lama adalah tidak berguna untuk dilakukan.

e) Hubungan Organisasional

Proses perencanaan strategis melibatkan manajemen senior dan manajer dari unit bisnis atau pusat tanggung jawab utama lainnya, dibantu oleh staf mereka. Tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki komunikasi antara eksekutif korporat dengan eksekutif unit bisnis dengan cara menyediakan rangkaian aktivitas terjadwal, melalui mana mereka dapat mencapai sekelompok tujuan dan rencana yang disetujui bersama.

2. Menganalisis Program baru yang diusulkan

Menganalisis Ide-ide untuk program baru dapat berasal dari mana pun dalam organisasi: dari CEO, dari staf

perencanaan kantor pusat, atau dari berbagai bagian organisasi yang beroperasi.

a) Analisis Investasi Modal

Ada empat alasan untuk tidak menggunakan teknik nilai sekarang dalam menganalisis semua usulan.

1. Usulan tersebut mungkin jelas menarik sehingga perhitungan dari nilai sekarang bersihnya tidak diperlukan. Mesin yang baru dikembangkan dan yang mengurangi biaya secara substansial sehingga akan memberikan pengembalian dalam satu tahun adalah salah satu contohnya.
2. Estimasi yang-terlibat dalam usulan begitu tidak pasti sehingga membuat perhitungan nilai sekarang bersih dipercaya tidak sesuai dengan usahanya. Seseorang tidak dapat mengambil kesimpulan yang dapat diandalkan dari data yang tidak dapat diandalkan.
3. Alasan untuk usulan tersebut adalah selain peningkatan dalam profitabilitas Pendekatan nilai sekarang mengasumsikan bahwa “fungsi tujuan” adalah untuk meningkatkan laba, tetapi banyak usulan investasi yang memperoleh persetujuan berdasarkan alasan bahwa usulan tersebut meningkatkan semangat karyawan, citra perusahaan atau keselamatan kerja.

4. Tidak ada alternatif yang layak untuk diadopsi. Hukum lingkungan mungkin mengharuskan investasi dalam suatu program baru, misalnya sistem pengendalian manajemen sebaiknya menyediakan cara yang teratur dalam memutuskan usulan yang tidak dapat dianalisis dengan teknik kuantitatif.

b) Pengaturan untuk Analisis

Satu tim mungkin mengevaluasi usulan yang sangat besar dan penting, dan proses tersebut mungkin memerlukan waktu satu tahun atau lebih. Bahkan untuk usulan yang kecil, sejumlah besar diskusi biasanya terjadi antara pengusul dengan staf kantor pusat. Selusin eksekutif fungsional maupun lini mungkin menandatangani usulan penting sebelum diserahkan ke CEO. CEO mungkin mengembalikan usulan tersebut untuk dianalisis lebih lanjut beberapa kali sebelum membuat keputusan akhir untuk menjalankan atau menolak proyek tersebut. Sebagaimana dicatat sebelumnya, keputusan untuk lanjut mungkin memerlukan serangkaian pengembangan dan pengujian halangan untuk dilakukan sebelum implementasi penuh.

3. Menganalisis Program-program yang sedang berjalan

a) Analisis Rantai Nilai

Rantai nilai untuk perusahaan mana pun adalah sekelompok aktivitas yang menciptakan nilai dan saling berhubungan yang menjadi bagiannya, dan memperoleh bahan baku dasar untuk pemasok komponen sampai membuat produk akhir dan mengantarkannya ke pelanggan akhir. Setiap perusahaan harus dipahami dalam konteks ini mengenai tempatnya dalam suatu rantai keseluruhan dan aktivitas yang menciptakan nilai.

Dari perspektif perencanaan strategis, konsep rantai nilai menyoroti tiga bidang yang potensial berguna:

1. Hubungan dengan pemasok

Hubungan dengan pelanggan sebaiknya dikelola sedemikian rupa sehingga baik perusahaan maupun pemasoknya sama-sama memperoleh manfaat. Mengambil keuntungan dari kesempatan semacam itu dapat secara dramatis mengurangi biaya, meningkatkan nilai, atau keduanya.

2. Hubungan dengan pelanggan.

Hubungan dengan pelanggan juga dapat menjadi sama pentingnya seperti hubungan dengan pemasok. Ada banyak contoh mengenai hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pelanggannya.

3. Hubungan proses dengan rantai nilai dari perusahaan

Analisis rantai nilai secara eksplisit mengakui fakta bahwa aktivitas nilai individual dalam suatu perusahaan tidaklah independen tetapi saling bergantung.

b) Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas (Activity Based Costing)

Dalam sistem yang lebih baru ini, kata aktivitas sering kali digunakan dibandingkan dengan kata pusat biaya, dan pemicu biaya lebih sering digunakan dibandingkan dengan kata dasar alokasi; dan sistem biaya ini disebut dengan sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (activity-based cost – ABC). Dasar alokasi, atau pemicu biaya, untuk masing-masing pusat biaya mencerminkan penyebab dari terjadinya biaya – yaitu, elemen yang menjelaskan mengapa jumlah biaya yang terjadi di pusat biaya atau aktivitas itu, bervariasi. Misalnya, dalam pembelian, pemicu biayanya mungkin jumlah pesanan yang ditempatkan untuk transportasi internal, jumlah komponen yang dipindahkan; untuk desain produk, jumlah dan komponen-komponen yang berbeda dalam produk tersebut dan untuk pengendalian produksi, jumlah persiapan (setup). Catat bahwa “penyebab” di sini mengacu pada faktor yang menyebabkan timbulnya biaya di pusat biaya individual tersebut.

c) Kegunaan Informasi ABC

ABC, ketika digunakan sebagai bagian dan proses perencanaan strategis, dapat memberikan wawasan yang berarti. Misalnya ABC dapat menunjukkan, bahwa produk rumit dengan banyak komponen terpisah memiliki biaya desain dan produksi yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk yang lebih sederhana, bahwa produk dengan volume rendah memiliki biaya per unit yang lebih rendah dibandingkan dengan produk yang bervolume tinggi, bahwa produk dengan banyak persiapan atau banyak permintaan perubahan teknik memiliki biaya per unit yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk-produk lain, dan bahwa produk dengan siklus hidup yang pendek memiliki biaya per unit yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk-produk ini. Informasi mengenai besaran dan perbedaan ini dapat mengarah kepada perubahan dalam kebijakan berkaitan dengan lini penuh versus lini produk terfokus, penetapan harga, keputusan buat atau beli, keputusan bauran produk, penambahan atau penghapusan produk, penghapusan aktivitas tidak bernilai tambah, dan penekanan pada tata ruang pabrik yang lebih baik dan kesederhanaan dalam desain produk.

4. Proses perencanaan strategis

Dalam suatu perusahaan yang beroperasi sesuai dengan tahun kalender. Proses tersebut melibatkan langkah – langkah berikut ini :

a) Meninjau dan Memperbarui Rencana Strategis

Proses perencanaan strategis tahunan adalah untuk meninjau dan memperbarui rencana strategis yang disetujui tahun lalu. Pengalaman aktual untuk beberapa bulan pertama dan tahun berjalan telah dicerminkan dalam laporan akuntansi, dan hasil tersebut diekstrapolasikan untuk memperoleh estimasi terbaik saat ini untuk tahun tersebut secara keseluruhan.

Jika program komputer cukup fleksibel, maka hal tersebut dapat diperluas ke dampak dari kekuatan-kekuatan saat ini terhadap “tahun-tahun ke depan” yaitu, tahun-tahun setelah tahun sekarang; jika tidak, estimasi kasar dibuat secara manual. Implikasi keputusan program baru terhadap pendapatan, beban, pengeluaran modal, dan kas dimasukkan. Staf perencanaan umumnya yang melakukan pembaruan tersebut. Manajemen dapat dilibatkan jika ada ketidakpastian atau ambiguitas dalam keputusan program yang harus diselesaikan.

b) Memutuskan Asumsi dan Pedoman

Pembaruan yang dihasilkan tidak dilakukan secara terinci. Pendekatan kasar sudah mencukupi sebagai dasar bagi keputusan manajemen senior mengenai tujuan yang akan dicapai dalam tahun-tahun rencana dan mengenai pedoman kunci yang akan diobservasi dalam merencanakan bagaimana mencapai tujuan ini.

Tujuan tersebut umumnya dinyatakan secara terpisah untuk setiap lini produk dan dinyatakan sebagai pendapatan penjualan, sebagai persentase laba, atau sebagai tingkat pengembalian atas modal yang digunakan. Pedoman umum adalah asumsi mengenai kenaikan upah dan gaji (termasuk program imbalan baru yang mungkin memengaruhi biaya gaji), lini produk baru atau yang dihentikan, dan harga jual. Untuk unit overhead, batas maksimum karyawannya dapat ditentukan. Pada tahap ini, tujuan tersebut mewakili pandangan tentatif dan manajemen senior. Pada tahap berikutnya, manajer unit bisnis memiliki kesempatan untuk menyajikan pandangannya.

c) Literasi pertama dan rencana strategis

Menggunakan asumsi, tujuan, dan pedoman tersebut, unit bisnis dan unit operasi lainnya membuat “rancangan pertama” dan rencana strategis, yang mungkin memasukkan rencana operasi yang berbeda dan yang dimasukkan dalam rencana sekarang, seperti

perubahan dalam taktik pemasaran; dengan didukung alasan. Staf unit bisnis melakukan banyak pekerjaan analitis, tetapi manajer unit bisnis membuat keputusan akhir. Bergantung pada hubungan pribadi, karyawan unit bisnis dapat mencari saran dan staf kantor pusat dalam pengembangan rencana-rencana ini.

Anggota dan staf kantor pusat sering kah mengunjungi unit bisnis selama proses ini dengan tujuan untuk mengklarifikasi pedoman, asumsi, dan instruksi, serta secara umum, untuk membantu dalam proses perencanaan.

Rencana strategis yang telah selesai berisi laporan laba rugi; persediaan, piutang, dan pos-pos kunci neraca lainnya; jumlah karyawan; informasi kuantitatif mengenai penjualan dan produksi; pengeluaran untuk pabrik dan akuisisi modal lainnya; arus kas yang tidak biasa lainnya dan penjelasan serta justifikasi naratif. Angka-angka cukup terinci (meskipun jauh kurang terinci dibandingkan dengan anggaran tahunan) untuk tahun depan dan tahun berikutnya, dengan informasi ringkas untuk tahun-tahun sesudahnya

d) Analisis

Rencana unit bisnis mengungkapkan kesenjangan perencanaan—yaitu, jumlah dan rencanarencana

individual mencapai tujuan korporat. Hanya ada tiga cara untuk menutup kesenjangan perencanaan:

(1) temukan kesempatan untuk perbaikan dalam rencana unit bisnis (2) melakukan akuisisi, atau (3) meninjau ulang tujuan korporat. Manajemen biasanya fokus pada yang pertama.

e) Literasi Kedua dari Rencana Startegis

Analisis dari penyerahan pertama mungkin memerlukan revisi rencana dan beberapa unit bisnis saja, tetapi dapat juga mengarah pada perubahan dalam asumsi dan pedoman yang memengaruhi semua unit bisnis. Misalnya, agregasi dan semua rencana mungkin mengindikasikan bahwa penurunan kas akibat peningkatan persediaan dan pengeluaran modal lebih besar dari pada yang dapat ditoleransi perusahaan dengan aman; jika demikian, mungkin ada kebutuhan untuk menunda pengeluaran di seluruh organisasi.

Keputusan ini mengarah pada revisi dan rencana. Secara teknis, revisi tersebut lebih sederhana untuk dibuat dibandingkan dengan penyerahan awal, karena hanya memerlukan perubahan di beberapa angka saja; tetapi secara organisasional, ini merupakan bagian yang paling menyakitkan dan proses tersebut karena memerlukan keputusan yang sulit.

f) Tinjauan dan Persetujuan Akhir

Suatu pertemuan dengan pejabat-pejabat senior korporat umumnya mendiskusikan rencana yang direvisi secara panjang lebar. Rencana tersebut juga mungkin dipresentasikan pada suatu pertemuan dengan dewan direksi. CEO memberikan persetujuan akhir. Persetujuan tersebut sebaiknya dilakukan sebelum awal dan proses pembuatan anggaran, karena rencana strategis merupakan input yang penting bagi proses itu.

1. Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan kesetiap program selama beberapa tahun ke depan.
2. Perbedaan “strategi” atau “strategis” adalah formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis merupakan proses untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut. Dalam proses formulasi strategi manajemen. Dokumen yang menjelaskan bagaimana keputusan strategis akan diimplementasikan adalah rencana strategis.
3. Tujuan evolusi dan perencanaan strategi Tujuannya adalah untuk mengambil pilihan yang sulit di antara program-program alternatif yang ada dan bukan untuk mengekstrapolasi angka-angka serinci anggaran, waktu dan usaha sebaiknya ditunjukkan lebih banyak pada analisis dan diskusi informal, dan relatif lebih sedikit untuk pekerjaan-pekerjaan kertas; dan fokus sebaiknya pada

program itu sendiri dan bukannya pada pusat tanggung jawab yang melaksanakannya.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainnya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Pengertian dari perencanaan strategis?
2. Jelaskan pengertian hubungan dengan Formulasi Strategi?
3. Jelaskan pengertian hubungan organisasional?
4. Jelaskan proses perencanaan strategis formal dapat memberikan kepada organisasi?
5. Menganalisis program-program yang sedang berjalan?
6. Apa yang dimaksud dengan strategi?
7. Apa yang dimaksud dengan strategis?
8. Jelaskan apa perbedaan antara strategi dan strategis?

BAB IX HAKIKAT ANGGARAN

Dalam bab IX materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dan perencanaan strategis.
2. Menganalisis program-program baru yang diusulkan.
3. Menganalisis program-program yang sedang berjalan
4. Proses perencanaan strategis.
5. Aspek-aspek keprilakuan

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
9	Mahasiswa mampu memahami : 1. Hakikat anggaran 2. Kegunaan anggaran 3. Kategori anggaran operasi 4. Proses penyusunan anggaran 5. Aspek-aspek keprilakuan	1. Karakteristik dan perencanaan strategis. 2. Menganalisis program-program baru yang diusulkan. 3. Menganalisis program-program yang sedang berjalan 4. Proses perencanaan strategis. 5. Aspek-aspek keprilakuan	Presentasi, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partispasi

1. Hakikat Anggaran

Anggaran adalah suatu alat perencanaan dan pengendalian yang efektif di dalam organisasi, yang bersifat jangka pendek biasanya mencakup periode satu tahun (Anthony dan Govindarajan, 1998:360). Sedangkan Supriyono (1987) mengungkapkan bahwa anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan akan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Kegiatan penyusunan anggaran ini dinamakan penganggaran.

Anggaran memiliki dua peran penting di dalam sebuah organisasi, yaitu pertama berperan sebagai alat perencanaan dan kedua berperan sebagai alat pengendalian. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan

menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut :

- Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut
- Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter
- Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
- Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima langsung tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran
- Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran
- Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu
- Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

2. Kategori Anggaran koperasi

Dalam organisasi yang relatif kecil, terutama yang tidak mempunyai unit bisnis, keseluruhan anggaran mungkin hanya setebal satu halaman saja. Dalam organisasi yang relative besar, ada halaman ringkasan dan halaman-halaman lain yang berisi

rincian dari unit bisnis, ditambah penelitian dan pengembangan, serta beban umum dan administratif.

1. *Anggaran Pendapatan*

Anggaran pendapatan berisi proyek penjualan unit dikalikan dengan harga jual yang diperkirakan. Dari semua elemen anggaran laba, anggaran pendapatan adalah yang paling penting, tetapi juga merupakan elemen yang dipengaruhi ketidakpastian paling besar.

2. *Anggaran biaya Produksi dan biaya Penjualan*

Anggaran biaya yang dikembangkan oleh manajer produksi mungkin saja tidak untuk kuantitas produk yang sama seperti yang ditunjukkan dalam anggaran penjualan; perbedaan tersebut menunjukkan tambahan atas atau pengurangan dari persediaan barang jadi. Tetapi, harga pokok penjualan yang dilaporkan dalam anggaran ringkasan adalah biaya standar dari produk yang dianggarkan akan dijual.

3. *Beban Pemasaran*

Beban pemasaran adalah beban yang dikeluarkan untuk memperoleh penjualan. Sebagian besar dari jumlah yang tercantum dalam anggaran mungkin telah dikomitmen sebelum tahun tersebut dimulai. Jika anggaran tersebut adalah untuk suatu organisasi penjualan yang terdiri dari

sejumlah tertentu kantor penjualan dengan jumlah karyawan tertentu, maka rencana-rencana untuk membuka ataupun menutup kantor penjualan dan untuk merekrut maupun melatih karyawan baru haruslah direncanakan jauh sebelum dimulainya tahun anggaran yang bersangkutan.

4. *Beban logistik*

Beban logistik biasanya dilaporkan secara terpisah dari beban untuk mendapatkan pesanan. Beban-beban tersebut mencakup entry pesanan, pergudangan dan pengambilan pesanan, transportasi ke konsumen, dan penagihan piutang. Secara konseptual, beban-beban ini memiliki perilaku yang lebih serupa dengan biaya produksi daripada biaya pemasaran; yaitu, banyak daripadanya yang merupakan biaya teknik. Kendati demikian, banyak perusahaan yang memasukkan beban-beban tersebut dalam anggaran pemasaran, karena beban tersebut cenderung menjadi tanggung jawab dari organisasi pemasaran.

5. *Beban Umum dan Administratif*

Ini merupakan beban dari unit-unit staf, baik di kantor pusat maupun di unit bisnis. Secara keseluruhan, beban-beban ini merupakan biaya diskresioner, walaupun beberapa komponennya (seperti biaya pembukuan dalam departemen akuntansi) merupakan biaya teknik.

6. *Beban Penelitian dan Pengembangan*

Anggaran penelitian dan pengembangan (litbang) menggunakan salah-satu dari dua pendekatan, atau kombinasi dari keduanya. Dalam pendekatan pertama, jumlah total merupakan fokusnya. Jumlah tersebut mungkin merupakan tingkat pengeluaran saat ini yang disesuaikan dengan inflasi; ataupun jumlah yang lebih besar, dengan keyakinan bahwa lebih banyak uang yang dapat dibelanjakan pada waktu yang baik, jika perusahaan memperkirakan suatu peningkatan dalam pendapatan penjualan atau jika terdapat peluang yang baik untuk mengembangkan suatu produk atau proses baru secara signifikan.

7. *Pajak Penghasilan*

Walaupun baris paling bawah adalah pendapatan setelah pajak penghasilan, beberapa perusahaan tidak mempertimbangkan pajak penghasilan dalam penyusunan anggaran untuk unit bisnis. Hal ini disebabkan karena kebijakan pajak penghasilan ditetapkan kantor pusat.

3. Fungsi dan kegunaan anggaran

1. Fungsi anggaran

Menurut Supriyono (1999:343) fungsi anggaran meliputi:

- Fungsi perencanaan

Anggaran dapat berfungsi sebagai perencanaan karena dapat memilih beberapa alternatif untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki dan kendala-kendala yang akan dihadapi di masa yang akan datang.

- Fungsi koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam perusahaan agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.

- Fungsi komunikasi

Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses penyusunan anggaran.

- Fungsi motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.

- Fungsi pengendalian dan evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.

- Fungsi pendidik

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.

2. Kegunaan Anggaran

Adapun kegunaan dari anggaran diantaranya sebagai berikut :

- a. Menyelaraskan dengan Rencana Strategis

Rencana strategis mempunyai karakteristik-karakteristik sebagai berikut: dibuat

pada awal tahun, dikembangkan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia pada saat itu, penyusunan melibatkan relatif sedikit manajer, dan dinyatakan dalam istilah yang relatif luas. Anggaran tersebut, yang diselesaikan sebelum permulaan tahun anggaran, memberikan peluang untuk menggunakan informasi terakhir yang tersedia dan didasarkan pada penilaian manajer di semua tingkatan dalam organisasi.

b. Koordinasi

Setiap manajer pusat tanggung jawab dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya, ketika staf merangkai potongan-potongan tersebut menjadi suatu rencana keseluruhan, maka inkonsistensi mungkin muncul. Penyebab yang paling umum adalah adanya kemungkinan bahwa rencana dari organisasi produksi tidak konsisten dengan volume penjualan yang direncanakan, baik secara total maupun untuk lini produksi tertentu. Dalam organisasi produksi, rencana pengiriman atas produk jadi mungkin tidak konsisten dengan rencana-rencana pabrik atau departemen di dalam pabrik untuk menyediakan komponen bagi produk-produk tersebut.

c. Penugasan tanggung Jawab

Anggaran yang telah disetujui seharusnya memperjelas tanggungjawab dari setiap manajer. Anggaran tersebut juga memberikan wewenang kepada para manager pusat tanggung jawab guna membelanjakan sejumlah tertentu uang untuk tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa perlu persetujuan dari wewenang yang lebih tinggi.

d. Dasar untuk evaluasi Kinerja

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur terhadap mana kinerja aktual dapat dinilai. Komitmen tersebut dapat berubah bila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah. Namun demikian, anggaran merupakan titik awal yang terbaik dalam menilai kinerja. Anggaran menugaskan tanggung jawab pada ke setiap pusat tanggung jawab organisasi.

4. Proses penyusunan Anggaran

1. Organisasi

Departemen Anggaran dan Komite Anggaran

Departemen anggaran biasanya melapor ke kontroler korporat, menangani arus informasi dari sistem pengendalian manajemen. Komite anggaran terdiri dari anggota-anggota manajemen senior, seperti CEO, COO, dan CFO. Komite tersebut meninjau dan menyetujui atau menyesuaikan masing-masing anggaran.

2. Penerbitan pedoman

Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang mengatur penyusunan anggaran, untuk disebarakan ke semua manajer. Pedoman ini adalah yang dinyatakan secara implisit dalam rencana strategis dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan yang telah terjadi semenjak disetujui, khususnya kinerja perusahaan sampai tanggal tersebut dan prediksi terakhir.

3. Usulan Awal Anggaran

Menggunakan pedoman tersebut, manajer pusat tanggung jawab, dibantu dengan stafnya, mengembangkan permintaan anggaran. Karena sebagian besar pusat tanggung jawab akan memulai tahun anggaran dengan fasilitas, karyawan, dan sumber daya lain yang sama seperti yang mereka miliki saat ini, maka anggaran ini didasarkan pada tingkatan yang ada, yang dikemudian dimodifikasi sesuai dengan pedoman.

4. Negosiasi

Pembuat anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Ini merupakan inti dari proses tersebut. Alasan cenderung untuk menilai validitas dari tiap penyesuaian,

5. Tinjauan dan persetujuan

Usulan anggaran diajukan melalui beberapa tingkatan yang berjenjang dalam organisasi. Ketika usulan tersebut mencapai puncak dari unit bisnis, analis mengumpulkan potongan-potongan tersebut bersama-sama dan memeriksa totalnya. Sebagian, analisis mempelajari konsistensi-misalnya, apakah anggaran produksi konsisten dengan rencana volume

penjualan? Persetujuan terakhir direkomendasikan oleh komite anggaran kepada CEO. CEO juga menyerahkan anggaran yang telah disetujui kepada dewan direksi untuk disahkan. Hal ini terjadi pada bulan Desember, tepat sebelum awal tahun anggaran.

6. Revisi anggaran

Ada dua jenis umum revisi anggaran:

- a) Prosedur yang memungkinkan pemutakhiran anggaran secara sistematis.
- b) Prosedur yang memungkinkan adanya revisi dalam keadaan tertentu.

7. Anggaran Kontijensi

Anggaran ini mengidentifikasi tindakan manajemen yang akan diambil jika ada penurunan yang signifikan dalam volume penjualan dari apa yang telah diantisipasi ketika mengembangkan anggaran. Anggaran ini menyediakan suatu cara yang cepat untuk menyesuaikan dengan kondisi yang berubah.

5. Aspek - Aspek Anggaran

1. Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran menggabungkan pendekatan dari atas-ke-bawah (manajemen tingkat atas menentukan anggaran bagi tingkat yang lebih

rendah) dan dari bawah-ke-atas (manajer tingkat lebih rendah ikut berpartisipasi dalam penentuan anggaran). Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (yaitu proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran) mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajerial, karena:

- a) Penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran
- b) Hasil anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif.

2. Tingkat Kesulitan dari Target Anggaran

Anggaran yang ideal adalah anggaran yang menantang tapi dapat dicapai. Ada beberapa alasan manajemen senior menyetujui anggaran yang dapat dicapai untuk unit bisnis:

- Jika target anggaran sulit, manajer akan mengambil tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang.
- Target anggaran mengurangi motivasi manajer untuk memanipulasi data.
- Mengungkapkan target laba ke analisis sekuritas, *stockholder*, dan pihak eksternal lain dengan perkiraan yang wajar.

- Anggaran yang sulit dicapai mengimplikasikan target penjualan terlalu optimis, hal ini mengarah pada komitmen yang berlebihan.
- Pencapaian target menimbulkan suasana kemenangan dan sikap positif.

3. Keterlibatan Manajer Senior

Hal ini perlu agar sistem anggaran menjadi efektif dalam memotivasi pembuat anggaran.

4. Departemen Anggaran

Departemen ini harus menganalisis anggaran secara rinci dan harus yakin bahwa anggaran disusun dengan memadai dan informasinya akurat

1. Anggaran adalah suatu alat perencanaan dan pengendalian yang efektif di dalam organisasi, yang bersifat jangka pendek biasanya mencakup periode satu tahun (Anthony dan Govindarajan, 1998:360).
2. Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan akan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Kegiatan penyusunan anggaran ini dinamakan penganggaran
3. Anggaran pendapatan berisi proyek penjualan unit dikalikan dengan harga jual yang diperkirakan. Dari semua elemen anggaran laba, anggaran pendapatan adalah yang paling penting, tetapi juga merupakan elemen yang dipengaruhi ketidakpastian paling besar.
4. Anggaran biaya yang dikembangkan oleh manajer produksi mungkin saja tidak untuk kuantitas produk yang sama seperti yang ditunjukkan dalam anggaran penjualan; perbedaan tersebut menunjukkan tambahan atas atau pengurangan dari persediaan barang jadi. Tetapi, harga pokok penjualan yang dilaporkan dalam

anggaran ringkasan adalah biaya standar dari produk yang dianggarkan akan dijual.

5. Beban pemasaran adalah beban yang dikeluarkan untuk memperoleh penjualan. Sebagian besar dari jumlah yang tercantum dalam anggaran mungkin telah dikomitmen sebelum tahun tersebut dimulai. Jika anggaran tersebut adalah untuk suatu organisasi penjualan yang terdiri dari sejumlah tertentu kantor penjualan dengan jumlah karyawan tertentu, maka rencana-rencana untuk membuka ataupun menutup kantor penjualan dan untuk merekrut maupun melatih karyawan baru haruslah direncanakan jauh sebelum dimulainya tahun anggaran yang bersangkutan.
6. Beban logistik biasanya dilaporkan secara terpisah dari beban untuk mendapatkan pesanan. Beban-beban tersebut mencakup entry pesanan, pergudangan dan pengambilan pesanan, transportasi ke konsumen, dan penagihan piutang. Secara konseptual, beban-beban ini memiliki perilaku yang lebih serupa dengan biaya produksi daripada biaya pemasaran; yaitu, banyak daripadanya yang merupakan biaya teknik. Kendati demikian, banyak perusahaan yang memasukkan beban-beban tersebut dalam anggaran pemasaran, karena beban

tersebut cenderung menjadi tanggung jawab dari organisasi pemasaran.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Pengertian dari anggaran menurut
2. Pengerrian dari Anggaran menurut (Anthony dan Govindarajan, 1998:360).
3. Pengertian dari hakikat anggaran menurut (Supriyono 1987)
4. Ada dua peran hakikat anggaran, sebutkan dan jelaskan?
5. Anggaran memiliki karakteristik coba anda jelaskan?
6. Tuliskan kategori anggaran koperasi?
7. beberapa perusahaan tidak mempertimbangkan pajak penghasilan dalam penyusunan anggaran untuk unit bisnis. Apa penyebab hal tersebut?
8. Apa yang dimaksud dengan beban pemasaran?
9. Apa yang dimaksud dengan beban logistik?
10. Pengertian anggaran biaya

BAB X

PENGUKURAN KINERJA

Dalam bab X materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. Sistem ukuran kinerja
2. Implementasi sistem pengukuran kinerja
3. Kesulitan dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja
4. Praktek-praktek pengukuran
5. Pengendalian Interaktif

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
	Mahasiswa mampu memahami : 1. Sistem ukuran kinerja 2. Implementasi sistem pengukuran kinerja 3. Kesulitan dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja 4. Praktek-praktek pengukuran 5. Pengendalian Interaktif	1. Sistem ukuran kinerja 2. Implementasi sistem pengukuran kinerja 3. Kesulitan dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja 4. Praktek-praktek pengukuran 5. Pengendalian Interaktif	Presentasi, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partisipasi

1. Sistem Ukuran Kinerja

Tujuan dari sistem ukuran kinerja adalah untuk membantu menerapkan strategi. Untuk mengimplementasikan atau menerapkan sistem semacam itu, manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (critical success factors) masa kini dan masa depan, jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strategi. Keberhasilan tergantung kepada kekuatan setiap perusahaan.

Menurut (Mardiasmo, 2009), sistem pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik merupakan serangkaian sistem yang memiliki tujuan untuk membantu manajemen publik mengambil keputusan strategis melalui informasi keuangan dan informasi non keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik dapat menjadi alat pengendalian organisasi tersebut karena menetapkan system penghargaan dan hukuman. Dasar dilakukannya pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik adalah sebagai wujud pertanggungjawaban organisasi kepada publik dan membantu memperbaiki kinerja pada organisasi pemerintahan serta agar alokasi sumberdaya tepat sasaran. Tujuan dari sistem pengukuran kinerja diantaranya:

- a) Komunikasi tentang strategi yang lebih baik
 - b) Menyeimbangkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan
 - c) Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajemen dari level atas sampai manajemen level bawah
 - d) Berdasarkan pendekatan individual untuk mencapai kepuasan dan kemampuan yang rasional
1. Informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja pada organisasi sektor publik
 - a. Informasi keuangan, yang dilakukan dengan mengukur dan menganalisis varians kinerja yang sebenarnya dengan varians kinerja yang dianggarkan
 - b. Informasi non keuangan, yang dilakukan dengan menambah keyakinan terhadap kualitas kinerja sektor publik dengan cara menerapkan Balance Scorecard.
 2. Keterbatasan Sistem Pengendalian Keuangan

Cita-cita penting dari suatu perusahaan bisnis adalah untuk mengoptimalkan tingkat pengembalian pemegang saham. Tetapi, mengoptimalkan profabilitas jangka pendek tidak selalu menajmin tingkat pengembalian yang optimum bagi pemegang saham karena nilai pemegang saham mencerminkan nilai sekarang bersih (net present value-NPV) dari perkiraan laba masa depan. Hanya

mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan saja tidaklah cukup dan, faktanya, dapat menjadi disfungsional karena beberapa alasan.

Pertama, hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Semakin besar tekanan yang diberikan untuk mencapai tingkat laba saat ini, semakin besar kemungkinan bahwa manajer unit bisnis akan mengambil tindakan jangka pendek yang mungkin mengirimkan produk berkualitas rendah dari pelanggan untuk memenuhi target penjualan, dan hal ini akan memengaruhi pelanggan dan penjualan masa depan secara negative. Ini merupakan kesalahan dari pelaksanaan tugas.

Kedua, manager unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Yang umumnya adalah manager yang melakukan investasi yang tidak mencukupi dalam penelitian dan pengembangan.

Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manager unit bisnis dengan manajemen senior. Jika manager unit bisnis dievaluasi berdasarkan anggaran laba mereka, mereka mungkin mencoba untuk menetapkan

target laba yang mungkin dicapai, sehingga mengarah pada data perencanaan yang salah satu untuk seluruh perusahaan karena laba yang dianggarkan mungkin saja lebih rendah dari yang seharusnya dapat dicapai.

Keempat, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manager untuk memanipulasi data. Ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Pada satu tingkat, manager bisa memilih metode akuntansi yang meminjam dari laba masa depan untuk memenuhi target periode sekarang. Pada tingkat lain, manager mungkin mengubah data- yaitu. Dengan sengaja menyediakan informasi yang tidak akurat.

Intinya, mengandalkan pada ukuran keuangan saja adalah tidak mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manager unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik nonkeuangan maupun keuangan. Ukuran-ukuran nonkeuangan yang mendukung implementasi strategi disebut faktor kunci keberhasilan atau indikator kunci kinerja.

3. Pertimbangan Umum

Membandingkan sistem ukuran kinerja dengan panel instrument pada dashboard memberikan wawasan penting

mengenai bauran dari ukuran keuangan dan nonkeuangan yang diperlukan dalam suatu sistem pengendalian manajemen: satu ukuran tidak dapat mengendalikan sistem yang kompleks, dan terlalu banyak ukuran penting membuat sistem tersebut menjadi terlalu kompleks.

4. Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah suatu contoh dari sistem ukuran kinerja. Menurut pada pendukung pendekatan ini, unit bisnis harus diberikan cita-cita dan diukur dari empat perspektif berikut ini :

1. Keuangan (contohnya : margin laba, tingkat pengembalian atas aktiva, arus kas)
2. Pelanggan (contohnya: pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan)
3. Bisnis internal (contohnya: retensi karyawan, pengurangan waktu siklus)
4. Inovasi dan pembelajaran (contohnya: presentasi penjualan dari produk baru)

Balanced scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang

membantu focus perusahaan, memperbaiki komunikasi menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi.

Tiap ukuran pada balanced scorecard membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menetapkan balanced scorecard, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang pertama secara akurat mencerminkan faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan, kedua menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab-akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran nonkeuangan memengaruhi hasil keuangan jangka panjang, dan ketiga memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini.

5. Sistem Penilaian Kinerja: Pertimbangan Tambahan

Suatu sistem penilaian kinerja berusaha untuk memenuhi kebutuhan dari pihak pemangku kepentingan (stackholdres) yang berbeda dari organisasi perusahaan dengan menciptakan campuran-campuran dari ukuran strategis: ukuran hasil dan pemicu, ukuran keuangan dan nonkeuangan, serta ukuran internal dan eksternal.

6. Ukuran Hasil dan Pemicu

Ukuran hasil mengindikasikan hasil dari suatu strategi (misalnya meningkatnya pendapatan). Ukuran ini biasanya merupakan “indikator yang terlambat” ; yang memberitahu manajemen mengenai apa yang telah terjadi. Sebaliknya, ukuran pemicu merupakan “indikator yang mendahului”; yang menunjukkan kemajuan dari bidang-bidang kunci dalam mengimplementasikan suatu strategi. Waktu siklus merupakan contoh dari ukuran pemicu. Sementara ukuran hasil hanya menunjukkan hasil akhir, ukuran pemicu dapat digunakan di tingkat yang lebih rendah dan mengindikasikan perubahan-perubahan inkremental yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi hasil.

7. Ukuran Keuangan dan Nonkeuangan

Organisasi telah mengembangkan sistem yang sangat canggih untuk mengukur kinerja keuangan. Sayangnya, seperti banyak yang ditemukan oleh perusahaan AS, selama tahun 1980-an banyak industri yang dipicu oleh perubahan dalam bidang nonkeuangan, seperti kualitas dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Meskipun mereka mengakui pentingnya ukuran nonkeuangan, banyak organisasi yang gagal untuk memasukkannya dalam tinjauan kinerja tingkat eksekutif karena ukuran -ukuran ini cenderung kurang canggih

dibandingkan dengan ukuran keuangan dan manajer senior kurang terampil dalam menggunakannya.

8. Ukuran Internal dan Eksternal

Perusahaan harus mencapai keseimbangan antara ukuran-ukuran eksternal, seperti kepuasan pelanggan, dengan ukuran-ukuran dari proses bisnis internal, seperti hasil produksi. Terlalu sering perusahaan mengorbankan pengembangan internal untuk memperoleh hasil eksternal atau mengabaikan seluruh hasil eksternal, karena secara salah meyakini bahwa ukuran internal yang bagus sudah mencukupi.

9. Pengukuran Memicu Perubahan

Aspek yang paling penting dari sistem pengukuran kinerja adalah kemampuannya untuk mengukur hasil dan pemicu sedemikian rupa sehingga menyebabkan organisasi bertindak sesuai dengan strateginya. Organisasi tersebut mencapai keselarasan cita-cita dengan cara mengaitkan tujuan keuangan dan strategis keseluruhan dengan tujuan di tingkat lebih rendah yang dapat dipantau dan dipengaruhi di tingkat organisasi yang berbeda. Dengan ukuran-ukuran ini, semua karyawan dapat memahami bagaimana tindakan mereka memengaruhi strategi perusahaan.

Karena ukuran-ukuran ini secara eksplisit terkait dengan strategi suatu organisasi, maka ukuran-ukuran dalam scorecard harus spesifik untuk strategi tertentu dan oleh karena itu spesifik organisasi tertentu. Ukuran-ukuran scorecard dikatkan dari atas ke bawah dan dikaitkan dengan target tertentu di seluruh organisasi. Scorecard menekankan gagasan mengenai hubungan sebab akibat antara ukuran-ukuran tersebut. Dengan menampilkan secara eksplisit hubungan sebab akibat tersebut, suatu organisasi akan memahami bagaimana ukuran-ukuran nonkeuangan (misalnya: kualitas produk) memicu ukuran-ukuran keuangan (misalnya: pendapatan).

Scorecard bukanlah sekedar daftar ukuran. Melainkan, masing-masing ukuran dalam scorecard harus dikaitkan satu sama lain secara eksplisit dalam hubungan sebab akibat, sebagai suatu alat untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan.

10. Faktor Kunci Keberhasilan

Di sini akan dibahas mengenai beberapa ukuran non keuangan, yang juga di sebut dengan faktor kunci keberhasilan.

Variabel Kunci yang Berfokus pada Pelanggan

- Pemesanan. Karena pemesanan mendahului pendapatan penjualan, maka pesanan merupakan indikator yang lebih baik dibandingkan dengan pendapatan penjualan itu sendiri.

- Pesanan tertunda. Sebagai suatu indikasi mengenai ketidakseimbangan antara penjualan dan produksi, pesanan tertunda dapat menandakan ketidakpuasan pelanggan.
- Pangsa pasar
- Pesanan dari pelanggan kunci
- Kepuasan pelanggan
- Retensi pelanggan
- Loyalitas pelanggan

Variabel Kunci yang Berkaitan dengan Proses Bisnis Internal

- Utilitas kapasitas. Tingkat utilitas kapasitas adalah sangat penting dalam bisnis dimana biaya tetap adalah tinggi (misalnya produsen kertas, baja, aluminium)
- Pengiriman tepat waktu
- Perputaran persediaan
- Kualitas
- Waktu siklus. Persamaan ini untuk waktu siklus adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kebutuhan persediaan.

Waktu siklus = waktu pemrosesan + waktu penyimpanan + waktu pemindahan + waktu inspeksi

Suatu sistem just-in-time memusatkan perhatian manajemen pada waktu selain fokus tradisional pada biaya.

Mengurangi waktu siklus dapat mengarah pada pengurangan biaya. Salah satu cara yang efektif untuk memantau kemajuan atas just-in-time adalah dengan menghitung rasio berikut :

Sistem just-in-time bukanlah instalansi yang siap jadi, namun merupakan sistem evolusioner yang berusaha untuk secara kontinu memperbaiki proses produksi. Hasil terbaik dapat dicapai dengan menekankan pada perbaikan secara kontinu dalam rasio ini ke arah angka ideal sebesar 1.

2. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja

Implementasi dari suatu sistem pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum :

1. Mendefinisikan strategi.
2. Mendefinisikan ukuran-ukuran dari strategi.
3. Mengintegrasikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen.
4. Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala.

Masing-masing langkah ini bersifat iterative, memerlukan partisipasi dari manajemen senior dan para karyawan di seluruh organisasi. Meskipun kontroler bertanggung jawab untuk mengawasi pengembangannya, ini merupakan tugas bagi seluruh tim manajemen.

- a) Mendefinisikan strategi

Scorecard membangun suatu kaitan antara strategi dengan tindakan operasional. Oleh karena itu, proses mendefinisikan scorecard dimulai dengan mendefinisikan strategi organisasi. Untuk perusahaan dalam satu industry (misalnya: Analog Devices, Maytag, Wrigley), scorecard tersebut sebaiknya dikembangkan di tingkat korporasi dan kemudian diturunkan ke tingkat fungsional dan tingkatan di bawahnya. Tetapi, untuk perusahaan multibisnis (misalnya: General Electric, Du Pont, Corning Glass Works), scorecard sebaiknya dikembangkan di tingkat unit bisnis. Adalah penting bahwa departemen fungsional dalam suatu bisnis memiliki scorecard sendiri, dan bahwa scorecard unit bisnis dan scorecard di bawah tingkat itu diselaraskan. sebagai langkah akhir, untuk organisasi multibisnis, scorecard tingkat korporat sebaiknya dikembangkan untuk membahas, di samping hal-hal lain, sinergi antarunit bisnis.

b) Mendefinisikan Ukuran dari Strategi

Langkah berikutnya adalah untuk mengembangkan ukuran-ukuran guna mendukung strategi yang telah dinyatakan. Organisasi tersebut harus focus pada sedikit ukuran-ukuran penting pada titik ini atau manajemen akan dibanjiri dengan ukuran. demikian pula, adalah

penting bahwa masing-masing ukuran individual dapat dikaitkan satu sama lain dalam hubungan sebab-akibat.

c) Mengintegrasikan Ukuran ke Dalam Sistem Manajemen

Scorecard haruslah diintegrasikan baik dengan struktur formal maupun informal dari organisasi, budaya, serta praktik sumber daya manusia. Misalnya saja, efektivitas scorecard akan dikompromikan jika kompensasi manajer didasarkan hanya pada kinerja keuangan.

d) Meninjau Ukuran dan Hasilnya secara Berkala

Ketika scorecard dijalankan, score card tersebut harus ditinjau secara konsisten dan terus-menerus oleh manajemen senior. Organisasi tersebut sebaiknya memerhatikan hal-hal berikut ini :

- Bagaimana kondisi organisasi menurut ukuran hasil?
- Bagaimana kondisi organisasi menurut ukuran pemicu?
- Bagaimana strategi organisasi berubah sejak tinjauan terakhir?
- Bagaimana ukuran scorecard berubah?

Aspek yang paling penting dari tinjauan ini adalah sebagai berikut :

- Menginformasikan kepada manajemen mengenai apakah strategi tersebut telah dilaksanakan dengan benar dan seberapa berhasil strategi itu bekerja
- Menunjukkan bahwa manajemen serius mengenai pentingnya ukuran-ukuran ini
- Menjaga agar ukuran-ukuran tersebut sejajar dengan strategi yang selalu berubah
- Memperbaiki pengukuran

3. Praktek-Praktek Pengukuran

Hasil studi Lingle dan Schiemann memberikan wawasan mengenai apa yang sebenarnya diukur oleh perusahaan, kualitas yang dilihat dari ukuran-ukuran ini, serta ukuran apa yang dikaitkan dengan kompensasi.

a) Jenis Ukuran

Studi Lingle dan Schiemann menemukan bahwa 76 persen dari perusahaan responden memasukkan ukuran-ukuran keuangan, operasi, serta kepuasan pelanggan dalam tinjauan manajemen reguler, tetapi hanya 33 persen yang memasukkan ukuran-ukuran inovasi serta perubahan ukuran dalam tinjauan manajemen reguler.

b) Kualitas dari Ukuran

Ukuran-ukuran kinerja keuangan merupakan satu-satunya ukuran yang dianggap berkualitas tinggi, terkini dan dikaitkan dengan kompensasi. Kebanyakan perusahaan responden memiliki ukuran-ukuran operasi dan kepuasan pelanggan. Sayangnya, sering kali terdapat perbedaan besar antara nilai yang dilihat dari ukuran-ukuran ini dengan kualitas informasi dari informasi yang dihasilkan.

c) Hubungan Ukuran dengan Kompensasi

Kebanyakan sistem manajemen mengaitkan ukuran keuangan dengan kompensasi. Perusahaan kebanyakan menggunakan kepuasan pelanggan dan selebihnya menggunakan ukuran-ukuran inovasi dan perubahan untuk memicu keputusan kompensasi.

4. Pengendalian Interaktif

Peran utama dari pengendalian manajemen adalah untuk membantu pelaksanaan strategi. Strategi yang terpilih mendefinisikan factor kunci keberhasilan yang menjadi titik pusat dari desain dan operasi sistem pengendalian. Hasil akhirnya adalah implementasi strategi yang berhasil.

Dalam lingkungan yang cepat berubah dan dinamis, menciptakan suatu organisasi pembelajaran adalah penting bagi

kelangsungan hidup perusahaan. Organisasi pembelajaran mengacu kepada kemampuan dari karyawan suatu organisasi untuk belajar menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan secara berkelanjutan. Tujuan utama dari pengendalian interaktif adalah untuk memfasilitasi terciptanya organisasi pembelajaran.

Sementara factor kunci keberhasilan adalah penting dalam desain sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih, ketidakpastian strategis memandu penggunaan sekelompok informasi pengendalian manajemen secara interaktif dalam mengembangkan strategi baru. Ketidakpastian strategis adalah pergeseran lingkungan secara mendasar yang mungkin mengganggu aturan-aturan yang dijalankan oleh suatu organisasi hari ini.

Pengendalian interaktif memiliki karakteristik-karakteristik berikut ini:

1. Sekelompok informasi pengendalian manajemen mengenai ketidakpastian strategis yang dihadapi oleh bisnis tersebut menjadi titik pusat.
2. Eksekutif senior menerima informasi semacam itu dengan serius.
3. Manajer pada semua tingkatan organisasi tersebut memfokuskan perhatiannya pada informasi yang dihasilkan oleh sistem itu.

4. Atasan, bawahan, dan rekan sekerja bertemu untuk menginterpretasikan dan membahas implikasi dan informasi untuk inisiatif strategis masa depan.
5. Rapat dilaksanakan dalam bentuk debat serta tantangan terhadap data dan asumsi yang mendasari, serta tindakan yang sesuai.

Perusahaan sebaiknya memantau diskontinuitas teknologi berikut:

1. Pertumbuhan internet dan e-commerce memiliki implikasi potensial bagi banyak perusahaan. Beberapa hal tertentu yang perlu dipantau meliputi:
 - Pertumbuhan dalam jumlah pengguna internet.
 - Perluasan komunikasi broadband
 - Munculnya interface tunjuk dan klik
 - Meningkatnya kekuatan teknologi computer dan komunikasi
 - Pertumbuhan dalam komunikasi seluler baik untuk telepon maupun akses internet.
 - Pengembangan dan penggunaan teknologi pengenalan ucapan dan teknologi penerjemahan bahasa berbasis mesin yang memungkinkan orang untuk berbicara atau menulis dalam bahasa yang berbeda guna berkomunikasi satu sama lain pada waktu yang sama.

2. Teknologi pemusatan akan memiliki dampak-dampak berikut ini:
 - Pemusatan suara, data, dan gambar memiliki implikasi bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam industry produk elektronik konsumen, telekomunikasi, dan computer.
 - Integrasi teknologi kimia dan digital memiliki pengaruh terhadap perusahaan-perusahaan.
 - Bauran hardware dan software memiliki pengaruh terhadap perusahaan-perusahaan.
 - Munculnya rekayasa dan bioteknologi tanaman membuka peluang bagi perusahaan-perusahaan dalam ilmu pengetahuan kehidupan.
3. Miniaturisasi dapat membuka peluang bagi produsen alat-alat elektronik serta alat rumah tangga.
4. Pergeseran dari barang fisik ke jasa dengan cepat mengubah industri otomotif serta usaha barang tahan lama.

Diskontinuitas berikut ini yang disebabkan oleh globalisasi memiliki potensi untuk menciptakan peluang baru:

- a) Liberalisasi, deregulasi, dan privatisasi memiliki potensi untuk menciptakan segmen pelanggan baru yang besar dalam pasar-pasar yang baru muncul.
- b) Pesaing baru dari pasar yang baru muncul bisa menjadi pemain global dimasa depan.

Pengendalian interaktif bukanlah suatu sistem yang terpisah; melainkan merupakan bagian yang integral dari sistem pengendalian manajemen. Beberapa informasi pengendalian manajemen membantu manajer untuk memikirkan strategi baru. Suatu subsistem seharusnya memenuhi kondisi-kondisi berikut ini sebelum dapat digunakan sebagai sistem pengendalian interaktif.

1. Data dalam subsistem harus tidak ambigu serta mudah dipahami dan diinterpretasikan.
2. Subsistem tersebut harus memuat data mengenai ketidakpastian strategis.
3. Data dalam subsistem seharusnya membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi baru.

5 . Kesulitan dalam Mengimplementasikan Sistem Pengukuran Kinerja

- a) Korelasi yang Buruk antara Ukuran Non keuangan dengan Hasilnya

Sederhananya, tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target di bidang non keuangan manapun. Ini merupakan masalah yang serius karena ada asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian ukuran individual. Mengidentifikasi hubungan sebab akibat ukuran-ukuran yang berbeda lebih mudah diucapkan dari pada dikerjakan.

b) Terpaku pada Hasil Keuangan

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, tidak hanya bahwa para manajer paling senior terlatih dan terbiasa dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering merasakan tekanan berkaitan dengan kinerja keuangan dari perusahaan mereka. Pemegang saham adalah orang-orang yang vokal, dan dewan direksi sering kali memberikan tekanan atas nama mereka. Tekanan ini dapat membebani pengembalian jangka panjang yang tidak pasti dari ukuran non keuangan.

Program intensif yang dirancang buruk menciptakan tekanan tambahan. Manajer senior sering kali diberikan kompensasi berdasarkan kinerja keuangan. Hal ini dapat mengganggu keselarasan tujuan, sehingga menyebabkan manajer lebih peduli terhadap ukuran keuangan dibandingkan dengan ukuran lainnya.

c) Ukuran-ukuran Tidak Dipengaruhi

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan dalam strategis. Akibatnya, perusahaan terus menggunakan ukuran-ukuran yang didasarkan pada strategi yang lalu. Selain itu ukuran-ukuran tersebut menimbulkan kemalasan, terutama ketika orang merasa nyaman menggunakannya.

d) Terlalu Banyak Pengukuran

Berapa banyak ukuran penting yang dapat diikuti oleh seorang manajer pada waktu yang sama tanpa kehilangan fokus? Tak ada jawaban yang benar untuk pertanyaan ini, kecuali lebih dari 1 dan kurang dari 50! Jika jumlahnya terlalu sedikit, manajer tersebut mengabaikan ukuran-ukuran yang penting untuk memantau pelaksanaan strategi. Jika ada terlalu banyak ukuran, maka manajer beresiko kehilangan fokus karena mencoba untuk melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

e) Kesulitan dalam Menetapkan Trade-Off

Beberapa perusahaan menggabungkan ukuran keuangan dan nonkeuangan dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran tersebut. Tetapi, kebanyakan scorecard tidak memberikan bobot yang eksplisit kepada masing-masing ukuran ini. Tanpa pembobotan semacam itu, adalah uantuk menentukan pertukaran antara ukuran keuangan dan non keuangan.

1. Tujuan dari sistem ukuran kinerja adalah untuk membantu menerapkan strategi. Untuk mengimplementasikan atau menerapkan sistem semacam itu, manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan.
2. Menurut (Mardiasmo, 2009), sistem pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik merupakan serangkaian sistem yang memiliki tujuan untuk membantu manajemen publik mengambil keputusan strategis melalui informasi keuangan dan informasi non keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik dapat menjadi alat pengendalian organisasi tersebut karena menetapkan system penghargaan dan hukuman.
3. Peran utama dari pengendalian manajemen adalah untuk membantu pelaksanaan strategi. Strategi yang terpilih mendefinisikan factor kunci keberhasilan yang menjadi titik pusat dari desain dan operasi sistem pengendalian. Hasil akhirnya adalah implementasi strategi yang berhasil.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainnya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Jelaskan tujuan dari sistem ukuran kinerja?
2. Jelaskan penyebab beberapa alasan terjadinya disfungsi yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan?
3. Jelaskan usaha suatu sistem penilaian kinerja?
4. Tuliskan tujuan dari sistem pengukuran kinerja?
5. Apa saja Informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja pada organisasi sektor publik?
6. Faktor-faktor kunci keberhasilan beberapa ukuran non keuangan, yang juga di sebut dengan faktor kunci keberhasilan?
7. Sebutkan diskontinuitas yang disebabkan oleh globalisasi memiliki potensi untuk menciptakan peluang baru?
8. Sebutkan karakteristik-karakteristik Pengendalian interaktif?

BAB XI

PENGENDALIAN PROYEK

Dalam bab XI materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. Hakikat proyek
2. Lingkungan pengendalian
3. Perencanaan proyek
4. Pelaksanaan proyek
5. Evaluasi proyek

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi Ajar)	Bentuk Pembelajaran	Indikator Penilaian
11	Mahasiswa mampu memahami : 1. Hakikat proyek 2. Lingkungan pengendalian 3. Perencanaan proyek 4. Pelaksanaan proyek 5. Evaluasi proyek	1. Hakikat proyek 2. Lingkungan pengendalian 3. Perencanaan proyek 4. Pelaksanaan proyek 5. Evaluasi proyek	Presentasi, Ceramah, Diskusi	Cara Presentasi, Tingkat Partisipasi

1. Hakikat Proyek

1. Pengertian hakikat proyek

Sebuah proyek adalah sekumpulan kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai hasil akhir tertentu yang memiliki arti yang cukup penting bagi kepentingan pihak manajemen proyek bisa dalam bentuk proyek konstruksi pembuatan suatu produk besar yang unik pengaturan ulang pabrik pengembangan produk baru kegiatan konsultasi audi akuisisi dan divestasi tuntutan hukum restrukturisasi financial kegiatan riset dan pengembangan pengembangan dan instalansi system informasi dan banyak yang lain.

Sebuah proyek dimulai ketika manajemen telah menyetujui sifat umum dari apa yang harus dikerjakan dan yang telah disetujui tentang taksiran jumlah sumber daya yang akan digunakan alama mengerjakan suatu proyek dan akan berakhir ketika tujuannya telah tercapai atau proyek tersebut telah dibatalkan penyelesain atas suatu proyek mungkin mengakibatkan adanya operasi yang berlangsung rutin seperti proyek pengembangan suatu produk baru yang berhasil transisi dari organisasi proyek ke organisasi operasional yang akan melibatkan masalah pengendalian manajemen yang rumit Ada beberapa jenis proyek antara lain yang dikerjakan oleh sedikit atau banyak orang didalamnya seperti proyek pengembangan suatu produk dan lain sebagainya.

2. Perbandingan dengan operasi rutin

Bagian ini menguraikan katakarakteristik dan dari proyek yang membuat pengendalian manajemen untuk proyek berbeda dengan pengendalian manajemen kegiatan rutin:

a. Sasaran tunggal

Sebuah proyek biasanya mempunyai sasaran tunggal operasi rutin mempunyai sebuah tujuan sebagai tambahan selain mengawasi pekerjaan sehari-hari manajer sebuah tanggung jawab pada organisasi yang telah melakukan kegiatan rutin harus mengawasi pekerjaan hari ini dan membuat keputusan dan mempengaruhi operasi dimasa depan.

b. Struktur organisasi

Dalam banyak hal organisasi proyek bertumpang tindih dengan organisasi operasional system pengendalian manajemen bertumpang tindih dengan sistem pengendalian manajemen organisasional tersebut masalah ini terdapat didalam organisasi yang rutin hubungan yang memuaskan harus dibina antara organisasi proyek dan organisasi operasional yang rutin.

2. Lingkungan Pengendalian

1. Struktur Organisasi Proyek

Organisasi proyek merupakan organisasi sementara sebuah tim dibentuk untuk pelaksanaan proyek dan tim dibubarkan ketika tuganya selesai anggota tim dapat merupakan karyawan dari organisasi yang menjadi sponsor proyek atau dapat pula direkrut khusus untuk proyek tersebut atau mereka adalah karyawan dari organisasi luar yang mendapat kontrak untuk melaksanakan proyek itu.

Jika proyek dilaksanakan seluruhnya atau sebagian oleh kontraktor dari luar sponsor proyek sebaiknya dengan menetapkan aturan kerja yang jelas dengan para personel kontraktor itu hubungan ini diatur oleh syarat-syarat kontrak, Jika proyek dilaksanakan oleh organisasi yang mensponsori beberapapekerjaan mungkin ditugaskan untuk mendukung unit unit yang ada dalam organisasi dan hubungan yang serupa yang harus dibentuk oleh mereka.

a) Organisasi matrix

Organisasi matriks disebut juga organisasi manajemen proyek, yaitu organisasi dimana penggunaan struktur organisasi menunjukkan dimana para spesialis yang mempunyai keterampilan di masing-masing bagian dari kegiatan

perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan. Organisasi ini digunakan berdasarkan struktur organisasi staf dan lini khususnya di bidang penelitian dan pengembangan. Kebaikan organisasi ini adalah terletak pada fleksibilitas dan kemampuannya dalam memperhatikan masalah-masalah yang khusus maupun persoalan teknis yang unik serta pelaksanaan kegiatan organisasi ini tidak mengganggu struktur organisasi yang ada. Sedangkan kelemahannya akan timbul kalau manager proyek tidak bisa mengkoordinir dari berbagai bagian yang berbeda tersebut sehingga dapat menghadapi kesulitan dalam mengembangkan tim yang padu. Untuk mengatasi kesulitan yang mungkin timbul, maka manager proyek biasanya diberi wewenang khusus yang penting, misalnya : dalam menentukan gaji, mempromosikan atau melakukan perlakuan personalia yang merugikan anggota kalau selama proyek berlangsung melanggar peraturan yang telah ditetapkan manager proyek. organisasi matriks mencapai keseimbangannya karena ada tekanan dari kepentingan-kepentingan yang saling bertentangan. Memang organisasi matriks lahir dari budaya Barat,

di mana kemajuan dibangun melalui pertentangan. Organisasi menjadi seimbang karena adanya pertentangan antara pihak yang memperebutkan sumber yang terbatas. Dan, pertentangan itu juga yang menyebabkan berbagai pihak berpikir lebih cermat. Akibatnya, pertentangan tersebut menyebabkan mereka menjadi lebih maju, berhemat dan juga menjadi terpaksa untuk berpikir lebih cermat.

b) Evolusi Struktur Organisasi

Jenis personel dan metode manajemen yang berbeda mungkin tepat dilaksanakan pada berbagai tahapan proyek pada tahap perencanaan sebuah proyek konstruksi pada tahap pelaksanaan proyek peran utama adalah para manajer produksi pada tahap akhir pekerjaan sudah berkurang dan tugas utama barangkali adalah mengupayakan penerimaan sponsor dengan ketampilan pemasaran yang tinggi.

2. Hubungan kontraktual

Jika proyek dilaksanakan oleh kontraktor luar, maka tingkat pengendalian proyek akan bertambah. Sebagai tambahan kepada pengendalian yang dilaksanakan oleh kontraktor yang mengadakan

pekerjaan itu, organisasi sponsor juga bertanggung jawab untuk melakukan pengendaliannya sendiri. Kontraktor dapat membawa system pengendaliannya sendiri ke dalam proyek, dan sistem ini mungkin harus disesuaikan untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh sponsor. (Hal ini bukan berarti terjadi duplikasi sistem; hanya saja sistem sponsor hendaknya menggunakan data dari sistem proyek.) Bentuk pengaturan kontrak mempunyai dampak penting pada pengendalian. Kontrak memiliki dua jenis umum: harga tetap dan penggantian biaya, dengan banyak variasi pada masing-masing jenis.

a) Kontrak harga tetap

Dalam kontrak harga tetap, kontraktor setuju untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan pada waktu yang telah ditentukan dengan harga tertentu. Biasanya, ada denda (penalti) jika pekerjaan ini tidak diselesaikan sesuai dengan spesifikasi, atau jadwal yang telah ditentukan tidak terpenuhi. Dalam hal ini, kelihatannya kontraktor menanggung semua risiko dan karenanya bertanggung jawab penuh atas pengendalian manajemen, tetapi pada kenyataannya tidaklah demikian. Jika sponsor memutuskan untuk mengubah ruang lingkup proyek atau jika kontraktor menjumpai keadaan yang tidak tercantum dalam kontrak, perubahan pesanan dapat diterbitkan.

Semua pihak harus sehati-hati pada ruang lingkup jadwal, dan dampak biaya dari setiap perubahan pesanan. Jika perubahan pesanan melibatkan kenaikan biaya, biaya ini akan ditanggung oleh sponsor. Konstruksi pembangunan rumah konvensional dapat melibatkan kurang lebih lusinan perubahan pesanan; pada beberapa proyek yang kompleks, terdapat ribuan perubahan. Dalam kondisi seperti ini, harga akhir pekerjaan sebenarnya bukanlah harga tetap yang dinyatakan di muka. Dalam kontrak harga tetap, sponsor bertanggung jawab untuk mengaudit mutu dan jumlah dari pekerjaan untuk memastikan bahwa ia telah dikerjakan sesuai dengan spesifikasi. Tugas ini dapat menjadi sebuah tugas yang sama kompleksitasnya dengan mengaudit biaya dari pekerjaan yang dilakukan atas dasar kontrak penggantian biaya.

b) Kontrak penggantian biaya

Dalam kontrak penggantian biaya, sponsor setuju untuk membayarkan biaya yang wajar ditambah dengan suatu laba (sering dengan klausul yang menyatakan “tidak melebihi” batas atas). Dalam kontrak seperti ini, sponsor cukup memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan biaya dan oleh karenanya memerlukan sistem pengendalian

manajemen dan personel pengendalian yang terkait yang sama dengan sistem dan personel yang digunakan oleh kontraktor dengan kontrak harga tetap. Kontrak dengan penggantian biaya akan layak untuk digunakan jika ruang lingkup, jadwal, dan biaya proyek tidak dapat dihitung secara meyakinkan dimuka.

c) Perbandingan dalam jenis-jenis kontrak

Harga untuk kontrak harga tetap ditawarkan atau diusulkan oleh kontraktor untuk sampai pada harga ini, kontraktor yang kompeten memasukkan penyisihan untuk kejadian tidak terduga, dan besarnya penyisihan ini bervariasi pada tingkat ketidakpastian. Jadi, bagi proyek yang menghadapi keadaan sangat tidak menentu, penyisihan cadangan tidak terduganya akan besar, sponsor pada akhirnya dapat membayar lebih banyak pada kontrak harga tetap daripada jika dibandingkan dengan kontrak penggantian biaya, dimana tidak terclapat penyisihan cadangan tidak terduga. Pembayaran tambahan ini merupakan imbalan kontraktor untuk menerima adanya risiko tambahan. Kontrak harga tetap adalah tepat ketika lingkup proyek dapat secara jelas dispesifikasikan di muka dan ketika ketidakpastian rendah. Dalam keadaan seperti ini,

kontraktor tidak dapat secara signifikan menaikkan harga dengan menegosiasi perubahan pesanan dan oleh karenanya memiliki motivasi untuk mengendaiikan biaya. Jika kontraktor menandatangani kontrak yang tidak memasukkan cadangan yang tepat bagi penyesuaian yang disebabkan oleh perubahan lingkup atau oleh kelidakpastian yang tidak dapat dikendalikan, ia akan menolak permintaan sponsor trntuk membuat perubahan yang diinginkan dan dalam kasus yang ekstrem, ia tidak bersedia menyelesaikan proyek tersebut. Jika kontraktor meninggalkan proyek, tidak ada satu pun yang menang: sponsor tidak mendapat produknya, kontraktor tidak mendapat pembayaran dari kedua belah pihak mungkin harus mengeluarkan biaya jasa pengacara. Di dalam kontrak penggantian biaya, komponen laba atau pembayaran jasa, biasanya harus ditetapkan dalam jumlah satuan moneter. iika hal itu merupakan persentase biaya kontraktor termotivasi untuk membuat biaya yang tinggi dan dengan cara demikian meningkatkan keuntungannya. Namun demikian, ongkos jasa tetap biasanya disesuaikan jika lingkup atau jadwal proyek berubah secara signifikan.

d) Variasi

Di dalam dua jenis umum kontrak di atas, terdapat banyak variasi. Pada kontrak insentif, tanggal penyelesaian atau target biaya, atau keduanya, didefinisikan di muka, dan kontraktor diberi imbalan atas penyelesaian proyek lebih awal dibandingkan dengan tanggal target atau atas biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan target biaya. Imbalan ini dalam bentuk bonus penyelesaian yang ditetapkan pada jumlah per unit waktu yang dihemat atau bonus biaya yang ditetapkan sebagai persentase dari biaya yang dihemat, atau keduanya. Kontrak semacam itu kelihatannya dapat mengatasi kelemahan bawaan dari kontrak penggantian biaya yang tidak mempunyai imbalan seperti itu. Namun demikian, jika target tidak realistis, maka insentifnya tidak efektif. Jadi, kontrak insentif merupakan jalan tengah; kontrak tersebut adalah tepat ketika estimasi penyelesaian dan biaya yang terjadi dapat dibuat dengan cukup layak.

3. Struktur informasi

a) Paket kerja

Dalam sistem pengendalian proyek, informasi disusun berdasarkan elemen-elemen proyek. Elemen yang paling kecil disebut paket kerja, dan cara di mana

paket kerja ini adalah kumpulan yang disebut struktur rincian pekerjaan (work breakdown structure -WBS). Paket kerja adalah penambahan pekerjaan yang dapat diukur, biasanya dengan jangka waktu yang singkat. pekerjaan tersebut harus memiliki sebuah titik yang tringgal dan dapat diidentifikasi, yang disebut tolok ukur kemajuan (milestone). Setiap paket pekerjaan harus merupakan tanggung jawab dari seorang manajer. Jika proyek mempunyai paket-paket pekerjaan yang sama (misalnya, paket pekerjaan yang terpisah untuk pekerjaan elektrik pada setiap lantai gedung perkantoran), masing-masing harus didefinisikan dengan cara yang sarna agar supaya biaya dan informasi jadwal pekerjaan dapat dibandingkan dengan paket pekerjaan yang serupa. Demikian juga jika sebuah industri telah mengembangkan biaya atau waktu, standar uniuk kinerja jenis tertentu dari paket pekerjaan (sebagaimana merupakan kasus di banyak cabang industri konstruksi), ataujika organisasi proyek telah mengembangkan standar seperti itu berdasarkan pekerjaan sebelumnya, definisi yang digunakan di dalam standar-standar ini harus diikuti.

- b) Perkiraan biaya tidak langsung

Sebagai tambahan dari paket pekerjaan bagi pekerjaan proyek langsung, dibuat perkiraan biaya untuk aktivitas administrasi dan aktivitas pendukung. Berbeda dengan paket pekerjaan, aktivitas ini tidak mempunyai hasil keluaran yang didefinisi. Estimasi biaya ini biasanya ditetapkan dalam satuan unit waktu, seperti dalam sebulan, persis seperti penyajian biaya overhead untuk pusat tanggung jawab aktivitas rutin. Daftar akun, yang merupakan aturan pembebanan biaya ke dalam proyek, dan wewenang memberikan persetujuan dan kuasa penandatanganan yang spesifik ditentukan di muka. Item-item biaya manakah yang akan dibebankan langsung kepada paket pekerjaan? Tingkat biaya terendah manakah yang merupakan kumpulan biaya moneter? Apakah komitmen biaya dicatat sebagai tambahan kepada biaya aktual yang terjadi? (bagi banyak jenis proyek, hal ini sangat diharapkan). Bagaimana jika semua biaya overhead dan penggunaan peralatan dialokasikan kepada paket pekerjaan? Jika selama proyek ternyata struktur rincian pekerjaan atau sistem akuntansi ternyata tidak dapat digunakan, maka ia harus direvisi. Hal ini mungkin memerlukan penyusunan kembali banyak informasi, baik informasi yang sudah dikumpulkan dan informasi yang menjelaskan rencana di masa depan.

Mengubhh struktur irLformasi di tengah-tengah adalah sulit, memakan waktu dan menyebabkan frustrasi. Untuk menghindari pekerjaan ini, para perencana proyek harus mencurahkan cukup banyak pikiran dan perhatian sebelum.proyek dimulai, untuk merancang dan memasang sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik.

3. Perencanaan Proyek

Pada tahap perencanaan, tim perencanaan proyek menggunakan perkiraan kasar yang menjadi dasar pengambilan keputusan.pelaksanaan proyek sebagai titik awalnya. Mereka mengolah perkiraan ini menjadi spesifikasi terinci atas produk, jadwal rinci, dan anggaran biaya. Mereka juga mengembangkan sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian tugas yang menjadi dasar (atau menerapkan semua ini dari sistem yang pernah digrurakan sebelumnya), dan sebuah bagan organisasi. Kotak dalam bagan ini lama-kelamaan akan diisi dengan nama-narna personel yang akan mengelola pekerjaan tersebut. Pada proyek yang tidak terlalu rumit sekalipuir, ada rencana untuk perencanann, yaitu uraian perencanaan setiap tugas, siapa yang bertanggung jawab untuk pekerjaan itu, kapan pekerjaan itu harus diselesaikan, serta hubungan antara tugas-tugas tersebut. Proses perencanaan

itu sendiri merupakan sub proyek dalam keseluruhan proyek. juga ada sistem pengendalian untuk memastikan bahwa kegiatan perencanaan dilakukan secara semestinya.

1. Sifat perencanaan proyek

Rencana akhir terdiri atas tiga bagian yang berkaitan: lingkup, jadwal, dan biaya. Bagian lingkup (scope) menyebutkan spesifikasi setiap paket pekerjaan dan nama dari orang atau unit organisasi yang bertanggung jawab. Jika proyek adalah salah satu proyek yang memiliki spesifikasi yang tidak jelas, sebagaimana pada kasus yang terjadi di banyak proyek-proyek konsultasi, riset dan pengembangan, pernyataan ini hams ringkas dan umum. Bagian jadwal (schedule) menyatakan estimasi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap paket pekerjaan dan hubungan antara paket pekerjaan, yaitu paket pekerjaan yang mana yang harus diselesaikan sebelum paket pekerjaan yang lain dimulai. Perangkat hubungan-hubungan ini disebut jaringan pekerjaan. Jaringan pekedaan akan dijelaskan di dalam bagian berikutnya. Biaya (cost) yang dinyatakan di dalam anggaran proyek, biasanya disebut anggaran pengendalian. Jika pekerjaan tidak cukup besar, biaya satuan moneter diperlihatkan secara kumpulan dari beberapa paket pekerjaan. Sumber daya yang akan

dipergunakan unhrk masing-masingpaket pekerjaan, dinyatakan dalam jumlah nonmoneter seperti jumlah hari kerja, atau beton dalam yard kubik.

2. Analisi jaringan

Beberapa alat tersedia untuk menl.usun jadwal proyek. Ada yang dikenal dengan teknik evaluasi dan penilaian program PERT, dan metode jalur kritis (critical path method CPM). Setiap teknik mempunyai tiga langkah pokok: (1) memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk setiap paket pekerjaan, (2) mengidentifikasi saling ketergantungan antara paket pekerjaan (yaitu, paket pekerjaan yang harus diselesaikan sebelum paket pekerjaan tertentu dapat dimulai), dan (3) menghitung jalur kritis. Secara kolektif hal-hal tersebut adalah teknik teknik untuk analisis jaringan kerja (network analysis). Suatu diagram jaringan kerja terdiri atas (a) sejumlah titik (nodes),misdnyamilesfone, yang masing-masing merupakan standar yang harus dicapai untuk dapat menyelesaikan proyek garis-garis yang menghubungkan satu node dengan lainnya; garis-garis ini menggambarkan aktivitas-aktivitas. Perkiraan waktu untuk melaksanakan tiap aktivitas ini diperlihatkan pada diagram. Satu aktivitas yang menghubungkan dua kejadian, misalnya A dan B, menunjukkan bahwa aktivitas

yang mengarah kepada B tidak dapat dimulai sebelum peristiwa A terjadi. Kegiatan ini adalah paket-paket pekerjaan. Jadi, diagram jaringan kerja memperlihatkan urutan-urutan kronologis di mana peristiwa-peristiwa harus diselesaikan untuk menyelesaikan keseluruhan proyek. kejadian yang membutuhkan waktu total terpendek untuk menyelesaikan proyek.

a) Probabilitas PERT

seperti pemikjran awal dari PERT, perkiraan waktu yang diperkirakan bagi setiap aktivitas dalam jaringan dibuat atas dasar probabilitas. Tiga perkiraan dilakukan untuk setiap aktivitas; waktu yang sangat mungkin terjadi, waktu optimis dan waktu pesimis. waktu optimis dan waktu pesimis seharusnya mewakili probabilitas dari kira-kira 0,01 sampai 0,99 pada distribusi probabilitas normal. Kemudian disadari bahwa pendekatan ini mempunyai kesulitan yang serius dalam pelaksanaannya. para insinyur serta pihak-pihak lain yang diminta untuk membuat tiga perkiraan, menernukan hal ini merupakan pekerjaan yang paling sulit.

3. Memperkirakan biaya

Karena alasan kepraktisan, perkiraan biaya sering kali dibuat pada tingkat agregat yang menggabuangkan

beberapa paket pekerjaan menjadi satu. Sumber daya yang digunakan pada masing-masing paket pekerjaan dikendalikan dalam hal kuantitas fisiknya, bukan dalam bentuk biaya, sehingga membuat perkiraan biaya bagi setiap paket pekerjaan tidak akan banyak memberikan manfaat. Perkiraan biaya untuk kebanyakan proyek cenderung kurang akurat dibandingkan dengan perkiraan biaya untuk barang-barang produksi karena proyek kurang terstandardisasi, dan informasi biaya yang terkumpul untuk pekerjaan sejenis, tidak absah untuk dijadikan sebagai dasar perbandingan. Namun demikian, jika kontraktor telah melaksanakan pekerjaan yang sama, biaya yang timbul pada paket pekerjaan ini akan memberikan titik awal untuk menaksir biaya proyek baru. Untuk beberapa pekerjaan, norma industri, atau peraturan telah dikembangkan dan berguna dalam memperkirakan biaya. Jelas, tidak seorang pun tahu apa yang akan terjadi di masa depan; oleh karenanya tidak seorang pun tahu berapa biaya yang akan terjadi nantinya. Dalam memperkirakan biaya, dua macam ketidaktahuan yang harus dipertimbangkan. Jenis pertama adalah ketidaktahuan yang diketahui adalah perkiraan biaya untuk aktivitas-aktivitas yang telah diketahui akan terjadi, misalnya menggali fondasi untuk rumah. Sifat pekerjaannya diketahui; dan biayanya, walaupun tidak diketahui, sering kali dapat

ditaksir dalam batas-batas yang layak berdasarkan pengalaman masa lalu. Tetapi, bila dijumpai kondisi-kondisinya diharapkan, misalnya tanah berbatu perkiraan ini mungkin dapat menyimpang jauh. Ketidaktahuan yang lain adalah ketidak tahuan yang tidak diketahui untuk kegiatan ini, penaksir tidak tahu bahwa ini akan terjadi, dan oleh karenanya, tidak mungkin dapat memperkirakan biayanya. Penghentian pekerjaan, kerusakan karena badai atau banjir, tertundanya penerimaan bahan baku, kecelakaan, gagainya pengawas dari pihak pemerintah untuk bertindak secara tepat waktu, merupakan contoh-contoh kejadian ini. Dalam kontrak harga tetap, biasanya dinyatakan bahwa biaya yang timbul karena kejadian seperti itu ditambahkan ke dalam harga tetap.

4. Penyiapan anggaran pengendalian

Anggaran pengendalian dipersiapkan mendekati awal pekerjaan, memberikan, waktu yang hanya cukup untuk meminta persetujuan oleh pengambil keputusan sebelum komitmen dari biaya. Untuk proyek yang panjang, anggaran pengendalian awal dapat dipersiapkan dengan rinci hanya untuk fase pertama proyek dengan perkiraan biaya yang agak kasar untuk tahap berikutnya. Anggaran yang terinci bagi fase berikutnya dipersiapkan hanya

seberum pekerjaan dimulai pada fase-fase ini. Memperlambat penyiapan pengendalian anggaran sampai kepada hanya pekerjaan akan dimulai, memastikan bahwa anggaran pengendalian memakai informasi sekarang ini tentang cakupan dan jadwal, hasil analisis biaya, dan data sekarang tentang tingkat gaji, harga-harga baharr, dan variabel lainnya.

5. Aktivitas perencanaan yang lain

Selama fase perencanaan, aktivitas yang lain tetap dikerjakan, bahan-bahan baku dipesan, izin-izin diperoleh, wawancara awal dilaksanakan, personel dipilih, dan seterusnya. semua aktivitas ini harus dikendalikan dan diintegrasikan ke dalam upaya proyek keseluruhan. Satu perangkat aktivitas berhubungan dengan seleksi dan pengorganisasian personel. setelah personel mulai bekerja, mereka akan saling mengenal satu sama lain dan menemukan di mana mereka cocok ditempatkan. di dalam, organisasi proyek, mereka belajar tentang apa yang diharapkan dari mereka. Informasi yang dipelajari dan harapan yang dikembangkan selama tahap ini merupakan bagian dari ikrim pengendalian, dan mereka dapat mempunyai dampak yang besar pada keberhasilan penyelesaian proyek.

4. Pelaksanaan Proyek

Pada akhir proses perencanaan proyek, bagi kebanyakan proyek akan terdapat spesifikasi paket pekerjaan, jadwal, dan anggaran; begitu pula, manajer yang bertanggung jawab atas setiap paket pekerjaan yang teridentifikasi. Jadwal memperlihatkan perkiraan waktu bagi setiap aktivitas dan anggaran memperlihatkan perkiraan biaya dari setiap bagian pokok proyek. Informasi ini acap kali dinyatakan di dalam model keuangan. Jika sumber daya akan digunakan di dalam paket pekerjaan yang rinci diekspresikan di dalam istilah nonmoneter seperti jumlah hari kerja yang dibruktuhy pengendalian anggaran menyatakan biaya secara moneter hanya bagi kumpulan yang cukup besar dari masing-masing paket pekerjaan. Dalam proses pengendalian, data atas biaya aktual, waktu aktual, dan pencapaian actual dibandingkan dengan semua estimasi ini. perbandingan mungkin dapat dibuat ketika tercapainya milestone yang ditetapkan di dalam proyek atau pada interval wakt' yang telah ditentukan seperti' dalam mingguan atau bulanan.

1. Sifat laporan

Para manajer memerlukan tiga jenis laporan yang berbeda satu sama lain; laporan kendala, laporan kemajuan pekerjaan, dan laporan keuangan. Laporan kendala melaporkan baik masalah yang sudah terjadi (seperti keterlambatan yang disebabkan oleh sejumlah

sebab-sebab yang memungkinkan) dan masalah di kemudian hari yang sudah diantisipasi. Masalah kritis akan ditandai. Sangat penting bahwa laporan ini segera sampai kepada manajer yang tepat sehingga tindakan korektif dapat dilaksanakan; laporan ini sering disampaikan melalui diskusi tatap muka, telepon, atau faksimili. Ketepatan terpaksa dikorbankan untuk kepentingan kecepatan; angka-angka kasar sering digunakan jumlah jam kerja, daripada biaya buruh, atau jumlah bata, daripada biaya material- Jika persoalan yang dilaporkan adalah signifikan, laporan lisan kemudian dikonfirmasi dengan dokumen tertulis untuk menjadi catatan.

Laporan kemajuan (progress report) membandingkan jadwal aktual dan biaya dengan jadwal yang direncanakan dan biaya-biaya bagi pekerjaan yang telah selesai dan mereka memuat perbandingan yang sama untuk aktivitas overhead yang tidak langsung terkait dengan pekerjaan. Varians yang berhubungan dengan harga, keterlambatan jadwal dan faktor-faktor sejenis dapat diidentifikasi dan diukur secara kuantitatif menggunakan teknik-teknik analisis varians yang sama dengan yang digunakan di dalam analisis operasi rutin. Laporan keuangan (financial report) adalah laporan yang

akurat dari biaya proyek yang harus disiapkan sebagai basis untuk pembayaran tiap termin kemajuan pekerjaan jika itu merupakan kontrak penggantian biaya; dan mereka biasanya diperlukan sebagai dasar pencatatan ayat-ayat akuntansi keuangan untuk kontrak harga tetap. Akan tetapi, laporanJaporan ini kurang penting bagi pengendalian manajemen jika dibandingkan dengan informasi biaya yang terdapat di dalam lapoian kemajuan. Karena laporan keuangan harus akurat mereka diperiksa dengan hati hati, dan proses inimemakanwaktu. Sedangkan informasi kasaryang tersedia dengan segera.

a) Kuantitas laporan

Untuk memastikan bahwa semria kebutuhan akan informasi telah terpenuhi, akuntan manajemen kadang-kadang membuat lebih dari jumlah optimum yang dibutuhkan dari laporan. Laporan yang tidak diperlukan atau informasi tambahan yang terdapat di dalam laporan, menimbulkan biaya tambahan dalam penyusunan dan pengiriman informasi. Yang lebih penting, pembacanya dapat membuang waktu secara percuma untuk rnembaca laporan itu, atau mereka mungkin melewatkan informasi yang penting karena terkubur di bawah sejnmlah besar hal-hal detail. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan proyek perhr dilakukan

peninjauan atas kumpulan laporan tersebut dan hal ini mungkin dapat menyebabkan penghapusan dan penyederhanaan beberapa laporan.

b) Persentase penyelesaian

Beberapa paket pekerjaan hanya akan selesai sebagian pada saat tanggal pelaporan, dan persentase penyelesaian dari setiap paket pekerjaan semacam itu harus diperkirakan sebagai dasar untuk perbandingan waktu aktual dengan waktu yang dijadwalkan dan biaya aktual dengan anggaran biaya. Jika pencapaian dapat diukur secara fisik, seperti jumlah pengecoran beton dalam yard kubik, persentase penyelesaian atas paket pekerjaan tersebut dapat diukur dengan mudah. Jika pengukuran kuantitatif tidak tersedia, sebagaimana dalam banyak kasus riset dan pengembangan dan proyek konsultasi, persentase penyelesaian bersifat subjektif. Beberapa organisasi membandingkan jam kerja aktual dengan jam kerja yang dianggarkan sebagai basis untuk menghitung penyelesaian pekerjaan tetapi ini mengasumsikan bahwa upaya aktual buruh telah menyelesaikan semua yang telah direncanakan, di mana sebenarnya mungkin kenyataannya tidak seperti itu. Laporan naratif atas kemajuan mungkin akan membantu, tetapi ini sering kali sulit diinterpretasi. Jika persentase

penyelesaian tidak dapat ditentukan dari data kuantitatif manajer akan mengandalkan observasi pribadi, pertemuan-pertemuarr dan sumber-sumber informal yang lain sebagai dasar untuk menilai kemajuan.

c) Merangkum kemajuan

Sebagai tambahan dalam menentukan persentase penyelesaian tiap-tiap paket pekerjaan, sebuah rangkuman kemajuan dari keseluruhan proyek dapat sangat berguna. Pembayaran termin kemajuan pekerjaan acapkali dilakukan ketika milestone yang ditentukan telah dicapai. Jadi sistem biasanya memiliki beberapa metode pengumpulan tiap-tiap paket pekerjaan, yang memberikan pengukuran keseluruhan atas pencapaian.

2. Penggunaan Laporan

a) Laporan kendala

Para manajer banyak menggunakan waktunya untuk menghadapi laporan kendala. Pada umumnya, proyek memiliki banyak laporan seperti ini, dan salah satu tugas manajer adalah untuk menentukan yang mana yang mempunyai prioritas paling tinggi. Dalam jumlah jam per hari yang terbatas, manajer dari proyek yang besar tidak mungkin dapat menangani semua siluasi yang

menyebabkan atau dapat menyebabkan proyek berjalan dengan kurang lancar. Oleh karena itu, manajer harus memutuskan masalah mana yang akan mendapat perhatian pribadinya, yang mana yang akan didelegasikan kepada orang lain, dan yang mana akan diabaikan dengan asumsi bahwa personel yang mengoperasikan akan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

b) Laporan kemajuan

Manajer tidak saja harus melakukan pembatasan atas jumlah titik-titik permasalahan yang mendapat perhatian mereka secara pribadi, mereka juga harus mencoba untuk menghindari pengeluaran banyak waktu untuk menyelesaikan masalah yang genting sehingga tidak ada lagi waktu yang tersisa untuk melakukan analisis yang seksama atas laporan kemajuan. Analisis seperti ini dapat mengungkapkan potensi masalah yang tidak tampak di dalam laporan kendala, dan manajer perlu mengidentifikasi masalah-masalah dan merencanakan bagaimana masalah tersebut dapat diselesaikan. Godaan yang terjadi adalah terlalu banyak menghabiskan waktu untuk masalah yang dihadapi saat ini dan tidak mempunyai cukup waktu untuk mengidentifikasi masalah yang

kemungkinan akan muncul. Beberapa manajer dengan sengaja mengesampingkan sejumlah waktu untuk dapat merefleksikan apa yang adadi depan. Pendekatan untuk menganalisis laporan kemajuan adalah sesuatu yang telah dikenal sebagai “pengelolaan dengan pengecualian.” Jika kemajuanpada suatu bidang tertentu adalah memuaskan, maka tidak perlu diberikan perhatian atas bidang itukecuali untuk mengucapkan selamat kepada orang yang .bertanggung jawab) Perhatian dipusatkan kepada bidang-bidang di mana kemajuan tidak memuaskan, atau dapat menjadi tidak memuaskan. Analisis laporan yang memperlihatkan waktu aktuar dibandingkan dengan jadwal, dan biaya aktual dibandingkan dengan anggaran, adalah relatif langsung. Dalam interpretasi dari laporan waktu, praduga yang umun adalah bahwa jika paket pekerjaan diselesaikan kurang dari waktu yang diperkirakan maka pengawas yang bertanggung jawab harus diberi ucapan selamat jika lebih dari waktu yang diperkirakan unfuk pelaksanaannya, maka harus diajukan pertanyaan. interpretasi dari laporan biaya agak berbeda, karena terdapat kemungkinan bahwa jika biaya aktual adalahlebih rendah dari anggaran,

maka kualitas dapat menjadi lebih buruk. Untuk alasan ini, kecuali jika tidak terdapat beberapa cara yang independen untuk memperkirakan berapa seharusnya biaya yang telah digunakan, kinerja biaya yang baik acapkali ditafsirkan sebagai pencapaian yang tepat sesuai dengan anggaran yang dibuat, tidak lebih tinggi dan juga tidak lebih rendah.

c) Biaya untuk menyelesaikan

Dalam laporan kemajuan mereka, beberapa organisasi membandingkan biaya aktual yang terjadi sampai saat ini dengan biaya anggaran atas pekerjaan yang telah dilakukan sampai saat ini. Organisasi yang lain melaporkan estimasi saat ini dari total biaya untuk keseluruhan proyek, dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan untuk keseluruhan proyek tersebut. Estimasi saat ini diperoleh dengan mengambil biaya aktual terakhir dan menambahkan estimasi biaya untuk menyelesaikannya-yaitu, tambahan biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek. Jenis laporan yang terakhir disebutkan adalah cara yang berguna untuk memperlihatkan bagaimana proyek diharapkan akan selesai, asalkan estimasi biaya untuk menyelesaikannya dihitung dengan benar.

5. Evaluasi Proyek

1. Evaluasi proyek

Evaluasi ini dititik beratkan pada manajemen dan sisi pengelolaan proyek. Tujuan yang pertama adalah membantu proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan manajer proyek. Selanjutnya, tujuan yang terakhir adalah menemukan cara yang lebih baik untuk proyek yang selanjutnya.

2. Evaluasi hasil

Konkritnya, kegiatan ini adalah membandingkan antara hasil yang disepakati saat awal proyek, dengan hasil actual proyek yang telah dikerjakan. Evaluator hasil juga harus mempertimbangkan kemungkinan di masa mendatang (pasca penyelesaian proyek). Berikut adalah kriteria pemilihan proyek yang hendak dievaluasi :

- a) Proyek tersebut seharusnya cukup penting untuk dapat membenarkan dilakukannya pengeluaran dan usaha yang cukup banyak dalam evaluasi formal.
- b) Hasil yang didapat harus dapat dikuantifisir.
- c) Akibat dari variable yang tidak dapat diantisipasi harus dapat diketahui.
- d) Hasil dari evaluasi harus mempunyai kesempatan yang baik untuk mengarah kepada dilakukannya suatu tindakan.

1. Sebuah proyek adalah sekumpulan kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai hasil akhir tertentu yang memiliki arti yang cukup penting bagi kepentingan pihak manajemen proyek bisa dalam bentuk proyek konstruksi pembuatan suatu produk besar yang unik pengaturan ulang pabrik pengembangan produk baru kegiatan konsultasi audi akuisisi dan divestasi tuntutan hukum restrukturisasi financial kegiatan riset dan pengembangan pengembangan dan instalansi system informasi dan banyak yang lain.
2. Organisasi proyek merupakan organisasi sementara sebuah tim dibentuk untuk pelaksanaan proyek dan tim dibubarkan ketika tuganya selesai anggota tim dapat merupakan karyawan dari organisasi yang menjadi sponsor proyek atau dapat pula direkrut khusus untuk proyek tersebut atau mereka alah karyawan dari organisasi luar yang mendapat kontrak untuk melaksanakan proyek itu.
3. Organisasi matriks disebut juga organisasi manajemen proyek, yaitu organisasi dimana penggunaan struktur organisasi menunjukkan dimana para spesialis yang mempunyai keterampilan di masing-masing bagian dari

kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainnya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Pengertian hakikat proyek?
2. Tujuan-tujuan hakikat proyek?
3. Sebutkan dan jelaskan operasi rutin?
4. Apa yang dimaksud dengan perencanaan proyek?
5. Apa yang dimaksud organisasi proyek?
6. Jelaskan pengertian organisasi matriks?
7. Perbedaan daei evaluasi hasil dengan evaluasi proyek?
8. Tuliskan kriteria pemilihan proyek yang hendak dievaluasi?

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijai Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta ; Salemba Empat
- Aprilia, Karina NP. 2014. *Management Control System*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). *Constructing Performance Measurement In The Public Sector..*
- Assauri, S. 2013. *Manajemen Pemasaran :Dasar, Konsep dan Strategi*. Jakarta Rajawali Pers.
- Assauri, S. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Azka,2019. *Sistem Pengendalian Manajemen*.
<https://azkhastores.wordpress.com/materi-kuliah/penentuan-harga-transfer-transfer-pricing/>.
(diakses tanggal 08 April 2020)
- Basu, S., & Irawan, H. 2012. *Manajemen Pemasaran Modern* Edisi ke-2. Yogyakarta: Liberty Offset

Bernhard Limbong. 2010. *Pengusaha Koperasi*. Jakarta: Margaretha Pustaka. dwika270.blogspot.com ilmu-akuntansi.blogspot.com

Buku (jakarta) Stephen P. Robbins, *Perilaku organisasi* Jilid 1:7 [https://zurinasyahrinsalmah.blogspot.com/\(2019, 06 July\),makalah pusat pertanggung jawaban,sistem pengendalian manajemen,diakses pada 8 April 2020, dari https://zurinasyahrinsalmah.blogspot.com/2019/07/makalah-sistem-pengendalian-manajemen.html](https://zurinasyahrinsalmah.blogspot.com/(2019,06July),makalahpusatpertanggungjawaban,sistempengendalianmanajemen,diaksespada8April2020,darihttps://zurinasyahrinsalmah.blogspot.com/2019/07/makalah-sistem-pengendalian-manajemen.html)

Dwi Sulisworo, *Pengukuran Kinerja*, Universitas Ahmad Dahlan 2009

[http://darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id/,\(2015, 23 Maret\),pusat beban, diakses pada 8 April 2020,dari http://darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id/2015/03/23/pusat-beban/](http://darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id/,(2015,23Maret),pusatbeban,diaksespada8April2020,darihttp://darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id/2015/03/23/pusat-beban/)

[http://darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id/,\(2015,23 Maret\),pusat pendapatan, diakses pada 8 April 2019, dari http://darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id/2015/03/23/pusat-pendapatan/](http://darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id/,(2015,23Maret),pusatpendapatan,diaksespada8April2019,darihttp://darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id/2015/03/23/pusat-pendapatan/)

<http://ericdamanik.blogspot.com/2011/06/fungsi-controller.html?m=1>

<http://ivansteritory.blogspot.com/2014/02/penyebab-sebuah>

<http://manajemenproyek.net/organisasi-proyek.html>

<http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/2750/Bab%201.pdf?sequence=6>

<http://twicemoon.blogspot.co.id/2015/10/makalah-sistem-pengendalian-manajemen.html>

http://www.academia.edu/8553446/Pusat_laba_bab_5

<http://www.pajak.go.id/content/article/peran-project-management-office-dalam>

<https://agungrakhmat04.wordpress.com/2011/06/07/pengendalian-manajemen>

<https://anggih91.wordpress.com/2015/03/08/perilaku-dalam-organisasi/>

<https://docplayer.info/63790248-Chapter-8-perencanaan-strategis.html>

<https://fajar23btr.blogspot.com/2017/10/sistem-pengendalian-manajemen-mengukur.html> (Diakses tanggal 2 april 2020)

<https://milamashuri.wordpress.com/>,(2008/2009) ,pusat tanggungjawab, economics, diakses pada 8 April 2020, dari <https://milamashuri.wordpress.com/sistem-pengendalian-manajemen/pusat-tanggung-jawab/>

<https://ranggryani.wordpress.com/2013/05/16/makalahmanajemen-proyek-pengelolaan-proyek-berbasisproses-bisnis-di-proyek-hakekat-proyek-proyek-terlambat-gagal.html>

[https://www.academia.edu/11539284/SPM - Perilaku dalam Organisasi](https://www.academia.edu/11539284/SPM_-_Perilaku_dalam_Organisasi)

[https://www.academia.edu/28859532/MAKALAH_SISTEM_PENGENDALI MANAJEMEN](https://www.academia.edu/28859532/MAKALAH_SISTEM_PENGENDALI_MANAJEMEN)

[https://www.academia.edu/37251969/PERILAKU DALAM ORGANISASI](https://www.academia.edu/37251969/PERILAKU_DALAM_ORGANISASI)

Inayati Nur Isna, *Sistem Pengendalian Manajemen –Ukuran Kinerja*, 2009

Lubis, Arlina Nurbaity. 2004. *STRATEGI PEMASARAN DALAM PERSAINGAN BISNIS*. Senin, 09 Januari 2017. Pukul 21.22 WIB.

Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta:

MODUL MANAJEMEN STRATEGI. *Senin, 09 Januari 2017. Pukul 21.13*
WIB.modul.mercubuana.ac.id/...%20Manajemen%20Strategik/Modul Manajemen%20Strate

N. Anthony, Robert, dan Govindarajan, Vijay. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Panji Anoraga.1993. *Dinamika Koperasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Pinangkaan, Getereida. (2012). Pengaruh ROI Dan EVA Terhadap Return Saham Perusahaan. *Jurnal Ilmiah STIE MIDP*, 1(2)

Putri Kartika K, Renawati, Fendi Permana. 2010. *Perencanaan Strategis*. Malang : Universitas Brawijaya.

Rahmatuah, 2011. *Praktik Bisnis Bertanggungjawab Sosial*.
<http://www.rahmatullah.net/2011/06/praktik-bisnis-bertanggungjawab-sosial.html?m=1>. (diakses tanggal 08 April 2020)

Robert, N Dan Vijay, G. 2005. *Management Control System*. Jakarta. Penerbit : Salemba Empat

Rudianto, *penganggaran perusahaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2009

Rusmilawati, 2006. *ANALISIS STRATEGI BERSAING “TEH SOSRO” DALAM MENINGKATKAN VOLUME*

PENJUALAN PADA PT SIRNA SOSRO. Sabtu, 07 Januari
Pdf.<http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/19987/1/RUSMILAWATI-FST.pdf>

Setyono, Primanita (2013) *Sistem Pengendalian Manajemen*. Dalam:
Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen. Unuversitas
Terbuka, Jakarta, hlm 1-36.ISBN9789790118287
https://www.academia.edu/34706824/MAKALAH_SISTEM_PENGENDALIAN_MANAJEMEN (di akses tanggal
31 Maret 2020).

Tjiptono, Fandy, *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta : Andi, 1997

Wibowo, Amin (2013) *strategi manajemen*. Universitas Gadjah
Mada, Yogyakarta, hlm 79-81.ISBN9789790118287

Yu,Edward. 2017. *Penentuan Harga Jasa Korporat*.<https://www.scribd.com/document/349185283/Penentuan-Harga-Jasa-Korporat>. (diakses tanggal 08
April 2020)