

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Dr. Wastam Wahyu Hidayat,SE.,MM.



PT. PENA PERSADA KERTA UTAMA

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Penulis:

Dr. Wastam Wahyu Hidayat,SE.,MM.

ISBN: 978-634-204-731-6

Design Cover:

Yasya Najmihuna A

Layout:

Hasnah Aulia

PT. Pena Persada Kerta Utama

Redaksi:

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah.

Email: penerbit.penapersada@gmail.com

Website: penapersada.id. Phone: (0281) 7771388

Anggota IKAPI: 178/JTE/2019

All right reserved

Cetakan pertama: 2025

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa izin penerbit

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji syukur kehadirat Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Buku Sistem Pengendalian Manajemen sebagai panduan kuliah di perguruan tinggi.

Buku Sistem Pengendalian Manajemen ini dapat digunakan sebagai bahan kuliah dan sudah di gunakan selama mengajar mata kuliah ini, di Program Studi S-1 Manajemen dan Akuntansi

Buku Sistem Pengendalian Manajemen ini di gunakan bagi Mahasiswa S1 Manajemen dan S-1 Akuntansi, pendekatan penulisan lebih disederhanakan agar mahasiswa dapat memahami dengan mudah sebelum mengambil mata kuliah derivasi lainnya, selain itu buku ini juga meletakkan pemahaman yang mendasar tentang persyaratan dan peralatan yang digunakan dalam pengambilan keputusan yang rasional, obyektif dan akurat.

Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada para pendidik saya, yang telah mendidik saya sejak kuliah sampai dengan sekarang dan juga terimakasih kepada keluarga, rekan- rekan dosen serta Mahasiswa atas dorongan yang di berikan kepada saya sehingga selesainya Buku Sistem Pengendalian Manajemen ini

Pada akhirnya Buku Buku Sistem Pengendalian Manajemen ini. dapat saya selesaikan, tapi tentunya mungkin masih ada kekeliruan dalam redaksi walaupun penulis sudah berupaya menghindari kekeliruan tersebut. Kesemuanya hal tersebut tentunya menjadi tanggung jawab penulis. Segala kritik dan saran sangat saya harapkan untuk perbaikan yang akan datang.

Wasalam

Jakarta, 14 Februari 2025

Dr.Wastam Wahyu Hidayat,SE.,MM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 HAKIKAT SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	1
A. Konsep Dasar Sistem	1
B. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen	1
C. Tujuan Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen ..	2
D. Empat elemen Sistem Pengendalian Manajemen	3
E. Batas-Batas Pengendalian Manajemen	3
F. Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen	8
BAB 2 TUJUAN DAN STRATEGI PERUSAHAAN	10
A. Memahami Strategi dan Tujuan Perusahaan	10
B. Konsep Strategi	12
C. Misi Unit Bisnis	14
BAB 3 PERILAKU DALAM ORGANISASI	18
A. Pengantar	18
B. Organisasi sebagai Sistem Sosial	21
C. Perilaku di dalam Organisasi	26
D. Struktur Organisasi	29
E. Proses Organisasi	30
BAB 4 PUSAT PERTANGGUNG JAWABAN:	
PENDAPATAN DAN BIAYA	33
A. Pusat Tanggung Jawab	33
B. Pusat Pendapatan	35
C. Pusat Beban	35
D. Pusat Administratif dan Pendukung	37
E. Pusat Penelitian dan Pengembangan	38
F. Pusat Pemasaran	39
BAB 5 PUSAT LABA	40
A. Pengertian	40
B. Manfaat Pusat Laba	41
C. Pertimbangan Manajemen	49
D. Pusat Investasi	55
E. Balanced scorecard (BSC)	60
BAB 6 PENGUKURAN DAN PENGENDALIAN ASSET	64
A. Struktur Analisis	64

B. Pengukuran Asset.....	66
C. EVA vs ROI, dan ROA	72
D. Pertimbangan Tambahan dalam Mengevaluasi Manajer	75
E. Evaluasi Kinerja Perusahaan.....	76
BAB 7 PERENCANAAN STRATEGIS	79
A. Karakteristik dari Perencanaan Strategis	79
B. Evolusi dari Perencanaan Strategis	80
C. Keterbatasan.....	81
D. Stuktur dan Isi Program	82
E. Hubungan Organisasional	83
F. Gaya Manajemen Puncak	83
G. Menganalisis Program-Program Baru	84
H. Analisis Investasi Modal.....	85
I. Menganalisis Program yang berjalan	86
BAB 8 PENYUSUNAN ANGGARAN	90
A. Pengertian.....	90
B. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran	90
C. Tujuan dan Manfaat Anggaran	91
D. Fungsi Anggaran	93
E. Jenis - Jenis Anggaran	93
BAB 9 ANALISA LAPORAN KERJA.....	95
A. Menghitung Varians	95
B. Varian Pendapatan.....	95
C. Standar Evaluasi	97
D. Tindakan Manajemen	100
BAB 10 PENGUKURAN KINERJA DAN KOMPENSASI	105
A. Latar belakang.....	105
B. Pengertian Kinerja	106
C. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	107
D. Pengertian Pengukuran Kinerja	108
E. Tujuan dan manfaat sistem ukuran Kinerja.....	109
F. Keterbatasan sistem pengendalian keuangan	110
G. Balanced Score Card mengukur Kinerja	112
H. Kesimpulan	118

BAB 11 ANALISA LAPORAN KEUANGAN	119
A. Pengertian	119
B. Ukuran Prestasi Perusahaan	125
C. Analisa Indeks	132
D. Analisa Common Size	132
BAB 12 PENGENDALIAN BISNIS PERUSAHAAN JASA	134
A. Pengantar	134
B. Pengertian	135
C. Laporan dan Analisis	136
D. Karakteristik Khusus Perusahaan Jasa.....	137
E. Kesimpulan.....	141
BAB 13 SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PERUSAHAAN MULTINASIONAL DAN PENGENDALIAN PROYEK	143
A. Pertimbangan Budaya	143
B. Isu Transfer Pricing dalam MNC.....	145
C. Resiko yang Dihadapi MNC	147
D. Pengendalian Proyek.....	152
E. Perusahaan Jasa Secara Umum	154
F. Perusahaan Multinasional	157
G. Pengendalian Proyek.....	162
H. Penutup	167
DAFTAR PUSTAKA	169
BIODATA PENULIS	171

BAB 1

HAKIKAT SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

A. Konsep Dasar Sistem

Sistem adalah suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang. Dalam konteks sistem maka sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang-saling berhubungan maupun yang tidak- yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan.

1. Pengendalian

Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

2. Manajemen

Manajemen adalah seni mencapai tujuan melalui tangan orang lain. Pengertian manajemen yang lain adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bekerja bersama.

B. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Suadi, Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem yang saling berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien. Menurut Anthony dan Reece, sistem pengendalian manajemen adalah sistem pengendalian manajemen memiliki fungsi pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas dalam suatu organisasi yang diupayakan agar sesuai dengan strategi badan usaha untuk mencapai tujuannya.

C. Tujuan Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen

1. Diperolehnya keterandalan dan integritas informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi menjadi begitu penting bagi organisasi dalam rangka mensikapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi. Umumnya, sistem informasi dibagi ke dalam 2 (dua) aspek, yakni:

- a. Informasi akuntansi finansial yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran atau budget.
- b. Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja. Tujuan dari pengendalian manajemen adalah untuk mempertahankan keterandalan dan integritas sistem informasi yang penting dalam pengambilan keputusan.

2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3. Melindungi aset organisasi

Pada umumnya pengendalian dirancang dan diimplementasikan untuk melindungi aset organisasi. Contoh pengendalian tersebut adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direkrutnya satpam, digunakannya password komputer, dibangunnya pagar, ditempatkannya aset berharga pada tempat yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Realita bahwa sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomis dan efisiensi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah

memperoleh keluaran atau hasil yang maksimal dengan pengeluaran tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

D. Empat elemen Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu organisasi harus dikendalikan yaitu harus ada perangkat - perangkat pada tempatnya untuk memastikan bahwa tujuan strategisnya dapat tercapai. Setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen:

1. Pelacak (detector) atau sensor-sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penaksir (assessor) suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. Effector-suatu perangkat (yang sering disebut "*feedback*") yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
4. Jaringan komunikasi-perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dan effector.

E. Batas-Batas Pengendalian Manajemen Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan sebuah proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Beberapa aspek dari proses ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Kegiatan pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen terdiri atas bermacam kegiatan, di antaranya:

- a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
- b. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi
- c. Mengkomunikasikan informasi
- d. Mengevaluasi informasi
- e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu
- f. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka

2. Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence*)

Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis; lebih dari itu, proses ini meliputi interaksi antarindividu, di mana tidak dapat digambarkan dalam cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi sebagaimana halnya dengan tujuan organisasi. Masalah pengendalian yang terutama adalah bagaimana mempengaruhi mereka dalam bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka sedemikian rupa sekaligus dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Keselarasan tujuan berarti, sejauh hal tersebut dimungkinkan, tujuan seorang anggota organisasi seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi.

3. Perangkat Penerapan Strategi

Sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi ke arah tujuan strategiknya. Sehingga, pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategi. Pengendalian manajemen merupakan satu-satunya perangkat manajer yang

digunakan dalam mengimplementasikan strategi yang diinginkan.

4. Tekanan Finansial dan Nonfinansial

Sistem pengendalian manajemen meliputi ukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Oimensi finansial memfokuskan pada moneter "yang menekankan" pada-net income, return on equity, dan lainnya; tetapi sebenarnya seluruh subunit organisasi memiliki tujuan nonfinansial-mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu, dan motivasi kerja karyawan.

5. Bantuan dalam Pengembangan Strategi Baru

Peranan utama pengendalian manajemen adalah untuk memastikan pelaksanaan strategi yang telah dipilih. Dalam industri yang tunduk pada perubahan lingkungan yang cepat, bagaimanapun, manajemen mengendalikan informasi, terutama yang bersifat nonfinansial, dapat juga menyediakan dasar bagi pertimbangan strategi baru. Fungsi ini diartikan sebagai pengendalian interaktif. Pengendalian interaktif mengundang perhatian manajemen untuk pengembangan-keduanya negatif (misalnya kehilangan pangsa pasar; dan keluhan pelanggan) dan positif (misalnya pembukaan pasar baru sebagai hasil penghapusan peraturan pemerintah)-yang menunjukkan perlu adanya inisiatif strategi yang baru. Pengendalian interaktif merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem pengendalian manajemen.

Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Tujuan tidak memiliki jangka waktu, tujuan akan tetap ada hingga tujuan tersebut diubah, dan hal itu jarang terjadi. Bagi beberapa perusahaan, mencapai tingkat ROI (return on investment) yang memuaskan merupakan tujuan penting, tetapi bagi perusahaan

lainnya memperluas pangsa pasar merupakan hal yang sama pentingnya.

Kebutuhan untuk memformulasikan strategi biasanya timbul dalam merespons ancaman yang diterima (misalnya, serangan dari pesaing, pergeseran cita rasa konsumen, peraturan pemerintah yang baru) atau adanya kesempatan (misalnya, inovasi teknologi, persepsi yang baru dari perilaku pelanggan, atau pengembangan aplikasi baru dari produk yang sudah ada). Seorang CEO yang baru, terutama yang berasal dari luar perusahaan, biasanya merasakan adanya ancaman dan kesempatan berbeda dari yang dirasakan pendahulunya. Sehingga, perubahan dalam strategi sering terjadi ketika ada pergantian CEO yang baru.

Perbedaan antara Formulasi Strategi dari Pengendalian Manajemen. Perumusan strategi adalah proses pengambilan keputusan strategi baru sedangkan pengendalian manajemen adalah proses pengimplementasian strategi tersebut. Perbedaan yang terpenting antara formulasi strategi dan pengendalian manajemen adalah formulasi strategi pada dasarnya tidak tersistematis. Ancaman, kesempatan, dan gagasan baru tidak terjadi pada jangka waktu yang tetap: sehingga keputusan stratejik mungkin dibuat pada saat kapan pun. Lebih jauh lagi, analisis bagi usulan strategi berbeda dengan sifat strategi. Analisis strategi meliputi penilaian, dan nilai yang digunakan dalam proses biasanya estimasi secara kasar. Kebalikannya, proses pengendalian manajemen meliputi serangkaian langkah yang terjadi dalam urutan yang dapat diprediksikan menurut banyak sedikitnya waktu yang tersedia, dan dengan estimasi yang dapat diandalkan.

Pengendalian Tugas

Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian tugas merupakan transaction-oriented-yaitu, melibatkan kinerja tugas individual menurut aturan yang dibuat dalam proses pengendalian manajemen. Pengendalian tugas selalu terdiri dari pengawasan agar aturan-aturan ini diikuti; sebuah

fungsi yang dalam beberapa kasus tidak selalu mem-butuhkan kehadiran sentuhan manusia. Banyak kegiatan pengendalian tugas yang bersifat scientific; sehingga, keputusan optimal atau tindakan yang tepat perlu diambil untuk membawa kembali kondisi di luar kendali kepada keadaan yang diinginkan, yang diprediksi-kan berada dalam batasan yang dapat diterima. Sebagai contoh, aturan jumlah pesanan yang ekonomis menjelaskan jumlah dan waktu pesanan pembelian. Pengendalian tugas adalah fokus dari ilmu manajemen dan teknik riset operasi.

Perbedaan antara Pengendalian Tugas dan Pengendalian Manajemen. Perbedaan paling penting antara pengendalian tugas dan pengendalian manajemen adalah banyak sistem pengendalian tugas yang bersifat scientific. Secara definisi, pengendalian manajemen meliputi perilaku para manajer, dan hal ini tidak dapat dinyatokon melalui persamaan-persamaan. Kesalahan serius yang mungkin dibuat adalah jika prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh ilmuwan manajemen bagi situasi pengendalian tugas juga diterapkan pada situasi pengendalian manajemen. Dalam pengendalian manajemen, para manajer berinteraksi dengan manajer lainnya; dalam pengendalian tugas, manusia tidak terlibat secara kese-luruhan (sebagaimana dalam beberapa proses produksi yang terotomatisasi), atau interaksi antara seorang manajer dan yang bukan manajer.

Dampak Internet terhadap Pengendalian Manajemen

Internet menyediakan banyak manfaat utama yang tidak didapat dari telepon, yaitu:

1. Akses secara mudah dan cepat

Data dapat dikirimkan dari lokasi A ke lokasi B hanya dalam hitungan detik.

2. Komunikasi multi-target

Internet memiliki jangkauan yang sangat luas, satu situs dapat menjangkau jutaan orang.

3. Komunikasi berbiaya rendah

Komunikasi yang digunakan antara pegawai dan pelanggan dapat dilakukan dengan biaya yang murah dan bisa bebas pulsa (gratis).

4. Kemampuan menampilkan citra tertentu

Tidak seperti telepon, situs web membuat konsumen dapat melihat produk yang ditawarkan untuk dijual.

5. Pergeseran kekuatan dan kendali kepada individu

Menjadi manfaat yang paling drastis dari situs web adalah pelanggan menjadi "raja". Konsumen memegang kendali dan dapat menggunakan situs web selama 24 jam penuh pada waktu yang mereka sukai tanpa interupsi atau terlalu dipengaruhi oleh agen penjualan maupun telemarketers.

Dengan manfaat-manfaat tersebut internet secara drastis telah mengubah aturan permainan dalam bisnis ke sektor individual. Meskipun internet telah dapat memfasilitasi koordinasi dan pengendalian melalui pemrosesan informasi yang efisien dan efektif, internet tidak dapat menggantikan proses fundamental yang melibatkan penengendalian manajemen. Hal ini disebabkan oleh penerapan strategi melalui penengendalian manajemen secara esensial merupakan sebuah proses sosial dan perilaku, sehingga tidak dapat diotomatisasikan secara penuh.

F. Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen

Beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi antara lain:

1. Kurang matangnya suatu pertimbangan

Efektivitas pengendalian seringkali dibatasi oleh adanya keterbatasan manusia dalam pengambilan keputusan. Suatu keputusan diambil oleh manajemen umumnya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang ada pada saat itu, antara lain informasi yang tersedia, keterbatasan waktu, dan beberapa variabel lain baik internal maupun eksternal (lingkungan). Dalam kenyataannya, sering dijumpai bahwa beberapa keputusan yang diambil secara demikian memberikan hasil yang kurang efektif dibandingkan dengan apa yang diharapkan.

Keterbatasan ini merupakan keterbatasan alamiah yang dihadapi oleh manajemen.

2. Kegagalan menterjemahkan perintah

Pengendalian telah didisain dengan sebaik-baiknya, namun kegagalan dapat terjadi yang disebabkan adanya pegawai (staf) yang salah menterjemahkan perintah dari pimpinan. Kesalahan dalam menterjemahkan suatu perintah dapat disebabkan dari ketidaktahuan atau kecerobohan pegawai yang bersangkutan. Terjadinya kegagalan dapat lebih diperparah apabila kegagalan menterjemahkan perintah dilakukan oleh seorang pimpinan.

3. Pengabaian manajemen

Suatu pengendalian manajemen dapat berjalan efektif apabila semua pihak atau unsur dalam organisasi mulai dari tingkat tertinggi hingga terendah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Meskipun suatu organisasi memiliki pengendalian manajemen yang memadai sekalipun, pengendalian tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya jika staf atau bahkan seorang pimpinan mengabaikan pengendalian. Istilah “pengabaian manajemen” ditujukan pada tindakan manajemen yang mengabaikan pengendalian dengan tujuan untuk kepentingan pribadi atau untuk meningkatkan penyajian kondisi laporan kegiatan dan kinerja organisasi yang bersangkutan.

4. Adanya Kolusi

Kolusi adalah salah satu ancaman dari pengendalian yang efektif. Pemisahan fungsi telah dilakukan namun jika manusianya melakukan suatu persekongkolan untuk kepentingan pribadi atau kepentingan tertentu selain organisasi, maka pengendalian yang sebaik apapun tidak akan dapat mendeteksi atau mencegah terjadinya suatu tindakan yang merugikan organisasi.

BAB 2

TUJUAN DAN STRATEGI PERUSAHAAN

A. Memahami Strategi dan Tujuan Perusahaan

Tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan dapat dikelompokkan menjadi tujuan finansial dan non-finansial / keuangan. Tujuan keuangan adalah untuk mendapatkan laba yang memuaskan bagi pemilik dan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi. Sedangkan tujuan non keuangan dapat berupa, seperti menyediakan lapangan kerja, membantu pemerintah menghasilkan devisa, mensejahterakan masyarakat sekitar, memperbaiki lingkungan, dsb, tujuan perusahaan ditentukan oleh pemimpin manajemen puncak (chief executive-CEO) perusahaan yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh para manajer senior lainnya, dan biasanya kemudian diratifikasi oleh dewan direksi..

Profitabilitas

“Profitabilitas” mengacu pada laba dalam jangka panjang, bukan laba kuartal atau tahun berjalan. Banyak pengeluaran pada periode berjalan (misalnya, jumlah uang yang dikeluarkan untuk iklan atau penelitian dan pengembangan) mengurangi laba saat ini namun meningkatkan laba jangka panjang. Sejumlah CEO hanya menekankan sebagian dari persamaan profitabilitas tersebut. Jack Welch, CEO dari General Electric Company, secara terang memfokuskan diri pada pendapatan; dia mengatakan bahwa General Electric jangan bergerak pada bidang bisnis yang tingkat pendapatan dari penjualannya tidak menempati posisi teratas atau setidaknya masuk dalam dua besar. Hal ini tidak berarti bahwa Welch mengabaikan komponen-komponen lain dari persamaan, tersebut.

Profitabilitas dapat dihitung dengan menggunakan formula Return on Investment (ROI), yaitu:

Contoh Kasus:

PT. Cahaya Jaya Utama memiliki 3 perusahaan cabang, yaitu PT. Cahaya Putra, PT. Cahaya Emas, dan PT. Cahaya Baru, dengan biaya pendirian sebagai berikut:

PT. Cahaya Putra = Rp 2,5 milyar

PT. Cahaya Emas = Rp1,75 milyar

PT. Cahaya Baru = Rp1,25 milyar

Per tahun 2020, ketiga perusahaan tersebut secara berurutan menyetero return sebesar Rp250 juta, Rp350 juta, dan Rp200 juta.

Maka cara menghitung ROI-nya adalah sebagai berikut:

Rumus ROI = Net Income / Cost of Investment X 100%

ROI PT. Cahaya Putra = $\text{Rp}250,000,000 / \text{Rp}2,500,000,000 \times 100\% = 10\%$

ROI PT. Cahaya Emas = $\text{Rp}350,000,000 / \text{Rp}1,750,000,000 \times 100\% = 20\%$

ROI PT. Cahaya Baru = $\text{Rp}200,000,000 / \text{Rp}1,250,000,000 \times 100\% = 16\%$

Dari perhitungan ROI di atas, dapat disimpulkan bahwa cabang terbaik dari hasil analisa ROI adalah PT. Cahaya Emas, yaitu 20%. Meski PT. Cahaya Baru punya nilai investasi lebih rendah dari PT. Cahaya Putra, nilai ROI-nya lebih tinggi, yaitu 16%.

Memaksimalkan Nilai Pemegang Saham

Pada tahun 1980-an dan 1990-an, istilah "nilai pemegang saham" (shareholder value) sering muncul dalam literatur bisnis. Konsepnya adalah tujuan yang semestinya bagi sebuah perusahaan yang mencari laba adalah memaksimalkan nilai pemegang saham. Akan tetapi diyakini bahwa mencapai tingkat laba yang memuaskan adalah cara yang lebih baik dalam menetapkan tujuan perusahaan. Ada dua alasan untuk itu. Pertama, istilah "memaksimalkan" menyiratkan bahwa selalu ada cara untuk mendapatkan jumlah maksimum yang dapat dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Kedua, meskipun upaya mengoptimalkan nilai pemegang saham mungkin menjadi tujuan utama, namun ini bukan berarti merupakan satu-satunya tujuan bagi banyak organisasi. Rangkaian tindakan yang menurunkan biaya tanpa mempengaruhi elemen yang lain, seperti pangaspasar adalah hal

yang masuk akal. Sama masuk akal nya juga adalah rangkaian tindakan yang meningkatkan biaya dengan proporsi lebih kecil dibandingkan dengan Tingkat kenaikan pendapatan.

Risiko

Tingkat pengambilan resiko sangat bervariasi, tergantung pada kepribadian atas masing – masing individu di jajaran manajemen. Akan tetapi selalu ada batas atas; sejumlah organisasi perusahaan secara terang – terangan menyatakan bahwa tanggung jawab utama manajemen adalah menjaga aset – aset perusahaan, sedangkan profitabilitas menjadi tujuan kedua. Sebagian besar krisis keuangan yang terjadi di Asia selama tahun 1996-1998 bisa dilacak dari fakta bahwa bank-bank telah memberikan pinjaman yang kelihatannya sangat menguntungkan tanpa memperbaiki Tingkat resiko yang dihadapi.

B. Konsep Strategi

Walaupun definisi berbeda satu sama lain, ada kesepakatan umum bahwa strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Setiap organisasi yang dikelola dengan baik mempunyai satu strategi atau lebih, walaupun mungkin tidak dinyatakan secara eksplisit. Selebihnya dari bab ini membahas jenis – jenis umum strategi yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.

Strategi dapat ditemukan pada dua tingkatan: (1) strategi untuk organisasi keseluruhan, dan (2) strategi untuk unit bisnis dalam organisasi. Sekitar 85% dari perusahaan industri Fortune 500 di AS memiliki lebih dari satu unit bisnis dan sebagai akibatnya merumuskan strategi pada kedua tingkatan. Perusahaan mengembangkan strateginya dengan mencocokkan kompetensi intinya dengan peluang industri.

Strategi Tingkat Korporat

Strategi korporat adalah mengenai keberadaan di tengah – tengah bauran bisnis yang tepat. Pada tingkat korporat masalahnya adalah : (1) definisi bisnis dimana perusahaan akan berpartisipasi, dan (2) penguasaan sumber daya antarbisnis – bisnis tersebut. Analisis strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang

melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang akan dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang akan dikurangi perhatiannya, dan bisnis yang diinvestasi (dijual). Pada tingkat korporat, salah satu dimensi yang paling signifikan dimana konteks strategis berbeda adalah tingkat dan jenis diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan - perusahaan yang berbeda.

Kantor korporat dalam perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan mempunyai peran ganda: (1) serupa dengan suatu konglomerat eksekutif kepala dari suatu perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan harus membuat keputusan mengenai alokasi sumber daya lintas unit bisnis. (2) eksekutif kepala dari perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan juga harus mengidentifikasi, memelihara dan meningkatkan kompetensi inti tingkat korporat yang menguntungkan unit-unit bisnis yang beragam.

Ada 3 jenis strategi di level korporat yaitu :

1. Single industry Firms, yaitu perusahaan akan berpartisipasi dalam bisnis tunggal, seperti yang diterapkan oleh MCDonalds
2. Related Diversified Industry, yaitu perusahaan berpartisipasi dalam bisnis yang beragam tetapi masih saling terkait produk yang dihasilkan, misal, bisnis produk kesehatan, seperti Procter & Gamble's, Unilever
3. Un-Related Diversified Industry, yaitu perusahaan berpartisipasi dalam bisnis yang beragam yang tidak saling terkait antar produk yang dihasilkan, misalkan, usaha bank, asuransi, manufaktur, perdagangan, perkebunan, peternakan, hotel dan lainnya

Pemilihan strategi masing-masing di atas dapat mempengaruhi perancangan sistem pengendaliannya. Misal, dari segi organisasi, single industry akan berbeda dengan related diversified maupun un-related diversified industry.

Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis berkenaan dengan bagaimana menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dalam masing-masing industri yang telah dipilih oleh suatu perusahaan untuk berpartisipasi. Strategi unit bisnis tergantung pada dua aspek yang saling berkaitan, yaitu (1) misinya dan (2) keunggulan kompetitifnya.

C. Misi Unit Bisnis

Dalam perusahaan dengan diversifikasi, salah satu tugas dari manajemen senior adalah mengalokasikan sumber daya, yakni membuat keputusan mengenai penggunaan kas yang dihasilkan dari beberapa unit bisnis untuk mendanai pertumbuhan dalam unit bisnis lain. Beberapa model perencanaan telah dikembangkan untuk membantu manajer tingkat korporat dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif. Model-model ini menyarankan bahwa perusahaan memiliki unit-unit bisnis dalam beberapa kategori, yang diidentifikasi dengan misinya; strategi yang tepat untuk setiap kategori tentu berbeda.

Empat misi bisnis menurut Boston Consulting Group (BCG) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bangun (build)

Misi ini menyiratkan suatu sasaran untuk meningkatkan pangsa pasar (market share) dimana pertumbuhan pasar relatif tinggi, tetapi sumber kasnya rendah, sehingga penggunaan kasnya tinggi karena dana dibutuhkan untuk meningkatkan pangsa pasar. Pangsa pasar sendiri dapat dihitung dengan cara membagi penjualan perusahaan pada tahun tertentu dengan total penjualan industri pada tahun tertentu, yang hasilnya adalah %.

2. Pertahankan (Hold)

Misi strategik ini melindungi dan mempertahankan pangsa pasar unit bisnis dan posisi bersaingnya di Pasar.

3. Panen (Harvest)

Misi strategik ini mempunyai sasaran untuk maksimisasi laba jangka pendek dan arus kas. Dalam misi strategik ini, perusahaan telah mempunyai pangsa pasar yang tinggi

walaupun dalam keadaan pertumbuhan industri yang relatif rendah.

4. Divestasi (Divest)

Misi strategik ini mengindikasikan suatu keputusan untuk membubarkan bisnisnya atau melalui likuidasi perlahan-lahan atau penjualan unit bisnis ke luar. Hal ini ditunjukkan oleh adanya suatu fakta perkembangan selama beberapa periode, di mana pangsa pasar yang selalu rendah sementara pertumbuhan pasar industrinya juga rendah, sehingga perusahaan tidak dapat tumbuh secara sehat dan menguntungkan. Dengan demikian, strategi yang memungkinkan adalah keluar dari bisnis yang dijalankan sekarang.

Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis

Tiga pertanyaan yang saling berkaitan harus dipertimbangkan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif unit bisnis. Pertama, apa struktur industri di tempat unit bisnis beroperasi? Kedua, bagaimana unit bisnis seharusnya mengeksploitasi struktur industri? Ketiga, apa yang akan menjadi basis keunggulan kompetitif unit bisnis? Ada dua pendekatan sebagai bantuan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang lebih superior dan berkesinambungan.

Analisis Industri yang harus dilakukan :

1. Intensitas persaingan diantara para pesaing yang ada
2. Daya tawar pelanggan
3. Daya tawar pemasok
4. Ancaman dari barang substitusi
5. Ancaman pendatang baru yang masuk industri

Keunggulan Bersaing Generik

Analisis lima kekuatan titik awal untuk mengembangkan keunggulan persaingan karena ini membantu mengidentifikasi kesempatan dan ancaman dalam lingkungan eksternal. Menurut Porter, unit bisnis mempunyai cara generic untuk merespons terhadap kesempatan dalam lingkungan eksternal dan

mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan yaitu biaya rendah dan differensiasi.

1. **Biaya Rendah**

Kepemimpinan biaya dapat diperoleh melalui beberapa pendekatan seperti skala ekonomis dalam produksi, pengendalian biaya yang ketat dan minimalisasi biaya. Ada beberapa perusahaan yang mengikuti strategi ini meliputi: **Carles Schwab** dalam broker diskon, Wal-mart dalam ritel diskon, Texas Instrumen dalam elektronik konsumen, Emerson elektrik dalam motor elektrik dkk.

2. **Differensiasi**

Fokus utama strategi ini adalah melakukan differensiasi penawaran produk yang dihasilkan oleh unit bisnis, sehingga menciptakan sesuatu yang unik. Diferensiasi dapat dilakukan pada "brand loyalty" seperti coca cola di minuman ringan, product design dan features, keamanan, pelayanan, teknologi informasi, seperti pada produk HP electronic, mobil BMW, Mercedez, jam rolex, dsb.

3. **Analisis rantai Nilai**

Secara teoritis, keunggulan kompetitif dipasar pada intinya berasal dari penyediaan nilai pelanggan lebih baik untuk biaya yang sama atau nilai pelanggan yang sama untuk biaya yang lebih rendah. Rantai keunggulan kompetitif tidak diperiksa secara berarti pada tingkat unit bisnis secara keseluruhan, namun memisahkan perusahaan kedalam kegiatan strategisnya yang berbeda. Analisis rantai nilai berusaha untuk menentukan dibagian mana dari operasi perusahaan- dari desain sampai distribusi nilai pelanggan dapat ditambah atau dikurangi.

Pertanyaan yang diarahkan pada aktivitas yang menambah nilai, seperti:

- a. Dapatkah kita mengurangi biaya dalam kegiatan ini, dengan mempertahankan agar nilai (pendapatan) tetap konstan?
- b. Dapatkah kita menambah nilai (pendapatan) dalam kegiatan ini, dengan mempertahankan biayanya konstan ?

- c. Dapatkah kita mengurangi aktiva dalam kegiatan ini, sementara mempertahankan biaya dan pendapatan tetap konstan?
- d. Yang paling penting, apakah kita dapat melakukan point 1,2,3 secara bersama- sama?

Untuk meningkatkan nilai kepada pelanggan, maka setiap bagian yang dapat menciptakan nilai tambah harus dioptimalkan kinerjanya, seperti pada aktivitas pengembangan produk yang dilakukan pada bagian riset dan pengembangan, kemudian rancangan produk yang sesuai dengan harapan konsumen, bahan yang berkualitas, proses produksi dengan teknologi produksi yang efisien, pemasaran dan penjualan serta pelayanan kepada pelanggan. Untuk menciptakan nilai tambah, maka diperlukan kegiatan lain sebagai aktivitas pendukung, seperti kegiatan keuangan, sumber daya manusia, dan teknologi informasi.

Rantai nilai membantu perusahaan untuk memahami sistem penyaluran nilai, tidak hanya bagian dari rantai nilai ditempat perusahaan beroperasi. Pemasok dan pelanggan, dan pemasok dari pemasok serta pelanggan dari pelanggan yang mempunyai selisih keuntungan yang penting untuk diidentifikasi dalam memahami pembentukan posisi biaya/diferensiasi perusahaan, karena pelanggan pengguna akhir pada intinya membayar untuk semua selisih keuntungan sepanjang rantai nilai keseluruhannya.

BAB 3

PERILAKU DALAM ORGANISASI

A. Pengantar

Mengapa para pegawai berperilaku seperti yang mereka lakukan dalam organisasi? Mengapa individu atau kelompok yang satu lebih produktif dibandingkan dengan yang lainnya. Mengapa para manajer terus-menerus mencari cara merancang pekerjaan dan melimpahkan wewenang? Pertanyaan-pertanyaan itu dan yang serupa lainnya sangat penting bagi bidang studi yang relatif baru, yang dikenal sebagai *perilaku organisasi*. Pemahaman atas perilaku orang dalam organisasi telah menjadi semakin penting sebagai urusan manajemen seperti produktivitas karyawan, kualitas kehidupan kerja, ketegangan mental (stress) dan rintisan karier, dan terus-menerus hal itu memenuhi halaman muka surat-surat kabar.

Bidang perilaku organisasi dapat didefinisikan, sebagai :

Penelaahan perilaku, sikap dan prestasi manusia di dalam suatu kerangka organisasi; penggunaan teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas belajar, dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja di dalam organisasi secara keseluruhan; penganalisisan dampak lingkungan luar atas organisasi dan sumber daya manusia, misi, tujuan dan strateginya.

Pandangan tentang perilaku organisasi ini menggambarkan beberapa hal pokok.

Pertama, perilaku organisasi adalah suatu *cara berpikir (way of thinking)*. Perilaku dipandang sebagai bekerja pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Pendekatan ini menyarankan, jika mempelajari perilaku kita harus mengidentifikasi dengan jelas tingkat analisis yang dipakai apakah individu, kelompok, dan/atau organisasi.

Kedua, perilaku organisasi adalah suatu *bidang interdisipliner*. Ini berarti bahwa bidang itu memanfaatkan prinsip-prinsip, model, teori, dan metode disiplin ilmu yang telah ada. Studi tentang perilaku organisasi bukan merupakan suatu disiplin ilmu yang diterima secara umum karena mempunyai suatu dasar teoritis yang tidak bisa dipungkiri. Inilah bidang yang kehadiran dan dampaknya baru sekarang mulai tumbuh dan berkembang.

Ketiga. Di dalam perilaku organisasi terdapat suatu *orientasi humanistik (humanistic orientation)* yang nyata. Orang berikutan sikap, persepsi, kapasitas belajar, perasaan dan tujuannya, merupakan hal-hal pokok.

Keempat, bidang perilaku organisasi *berorientasi pada prestasi*. Mengapa prestasinya rendah atau tinggi. Bagaimana prestasi itu dapat ditingkatkan. Dapatkah pelatihan (training) mempertinggi prestasi. Semua ini merupakan masalah penting yang dihadapi para manajer praktis.

Kelima, *lingkungan eksternal* dipandang mempunyai dampak nyata atas perilaku organisasi.

Keenam, karena bidang perilaku organisasi mengandalkan diri sepenuhnya atas disiplin ilmu yang sudah diakui, peranan metode ilmiah dianggap penting dalam mempelajari berbagai variabel dan pertaliannya. Akhirnya, bidang perilaku organisasi mempunyai *orientasi aplikasi yang jelas*, yaitu menyangkut penyediaan jawaban yang berguna atas masalah yang muncul dalam konteks pengelolaan organisasi.

Gambar 1-1 menyimpulkan beberapa karakteristik utama bidang perilaku organisasi.

Untuk membantu anda bagaimana mengelola individu dan kelompok sebagai sumber daya organisasi, buku ini memfokuskan perhatian atas perilaku *individu, kelompok, dan organisasi*. Pengembangan suatu model yang disajikan dalam modul ini memerlukan penggunaan beberapa asumsi. Asumsi-asumsi ini diterangkan dengan jelas pada paragraf-paragraf yang mendahului model itu.

Gambar 1-1
Karakteristik Utama Bidang Perilaku Organisasi.

Karakteristik	Pusat Perhatian
Tiga tingkatan Analisis	Individu, kelompok, dan organisasi adalah sama pentingnya untuk penelaahan dan pemahaman perilaku dalam organisasi.
Sifat dasar interdisipliner	Prinsip, konsep, dan model ilmu perilaku yang dipakai yaitu psikologi, sosiologi, dan antropologi budaya.
Orientasi Humanistik	Penekanan atas pentingnya sikap dan persepsi dalam pemahaman perilaku di dalam organisasi.
Orientasi Prestasi Kerja	Perhatian yang berlanjut diberikan atas pencarian cara-cara meningkatkan, memelihara, dan mendorong prestasi kerja yang efektif.
Pengakuan adanya kekuatan lingkungan luar	Pengidentifikasian dan pengamatan berlanjut atas kekuatan lingkungan luar penting untuk meningkatkan organisasi.
Penggunaan metode ilmiah	Jika mungkin, metode ilmiah digunakan untuk melengkapi pengalaman dan intuisi.
Orientasi Aplikasi	Pengetahuan yang dikembangkan dalam perilaku organisasi akan sangat bermanfaat bagi manajer praktis jika mereka dihadapkan kepada masalah individu, kelompok dan organisasi.

Perilaku Organisasi Mengikuti Prinsip-prinsip Perilaku Manusia

Keefektifan setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusianya. Orang adalah sumber daya yang umum bagi semua organisasi. Tidak ada organisasi “tanpa orang”. Satu prinsip yang penting dalam psikologi ialah bahwa setiap orang berbeda-beda.

Setiap orang mempunyai keunikan persepsi, kepribadian dan pengalaman hidup, perbedaan sikap, keyakinan, dan tingkat cita-cita. Agar efektif, para manajer organisasi harus memandang sikap pegawai atau anggotanya sebagai perwujudan yang unik dari seluruh faktor keperilakuan itu.

B. Organisasi sebagai Sistem Sosial

Hubungan antara individu kelompok dalam organisasi menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Harapan-harapan ini menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memainkan peranan sebagai pemimpin, sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai pengikut. Manajer tingkat menengah harus memainkan kedua peranan itu, karena ia mempunyai seorang atasan dan bawahan. Organisasi mempunyai sistem wewenang, status, dan kekuasaan; dan orang-orang di dalam organisasi itu mempunyai kebutuhan yang beraneka dari setiap sistem. Kelompok di dalam organisasi pun mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap perilaku individu dan terhadap prestasi organisasi.

Banyak Faktor Membentuk Perilaku Organisasi

Perilaku kita dalam setiap situasi melibatkan interaksi karakteristik pribadi kita dan karakteristik situasi. Jadi untuk mengidentifikasi semua faktor itu memakan waktu dan sulit, malahan sering tidak mungkin.

Untuk membantu kita mengidentifikasi faktor-faktor manajerial yang penting, kita menggunakan *pendekatan kontingensi* atau *pendekatan menurut situasi*. Dasar pemikiran dari pendekatan kontingensi ialah bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam memimpin. Suatu metode yang sangat efektif dari satu situasi tidak akan sesuai pada situasi yang lain. Pendekatan kontingensi telah berkembang secara populer dalam dua dasa warsa lebih, karena hasil riset telah membuktikan bahwa suatu karakteristik tertentu dari suatu pekerjaan dan karakteristik tertentu dari orang yang melakukan pekerjaan itu, menghasilkan beberapa praktek manajemen tertentu yang terbukti lebih baik dari praktek-praktek

manajemen lainnya. Jadi jika dihadapkan kepada suatu masalah, seorang manajer yang menggunakan pendekatan kontingensi tidak berasumsi bahwa suatu pendekatan tertentu akan berhasil. Melainkan ia akan mendiagnosis berbagai karakteristik individu dan kelompok yang terlibat, struktur organisasi itu dan corak kepemimpinannya sendiri sebelum memutuskan suatu penyelesaian.

Bagaimana Struktur dan Proses Mempengaruhi Perilaku Organisasi

Struktur organisasi ialah pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan. Struktur sering digambarkan dengan suatu bagan organisasi. **Proses** berkenaan dengan aktivitas yang memberi kehidupan pada skema organisasi itu. Komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi kerja, sosialisasi, dan pengembangan karier adalah proses dalam setiap organisasi. Kadang-kadang pemahaman masalah proses seperti gangguan komunikasi, pengambilan keputusan, atau sistem evaluasi prestasi kerja yang disusun secara kurang baik, dapat menghasilkan pengertian yang lebih tepat atas perilaku organisasi daripada hanya mengkaji tatanan struktural. Para manajer yang efektif tahu apa yang dicarinya dalam suatu situasi kerja dan tahu bagaimana memahami apa yang ditemukan. Oleh karena itu, para manajer harus mengembangkan kemampuan bertindak dan mendiagnosis. Mereka harus dilatih untuk mengidentifikasi kondisi masalah yang menghendaki perhatian lebih lanjut. Indikator masalah manajer antara lain mencakup menurunnya laba, menurunnya kuantitas/kualitas pekerjaan, meningkatnya kemangkiran dan keterlambatan, dan sikap pegawai yang negatif. Masing-masing masalah tersebut merupakan isu perilaku organisasi. Model itu akan disajikan lagi pada awal dari masing-masing bagian buku ini, untuk menunjukkan kaitan model itu dengan bagian buku ini.

Lingkungan Organisasi

Organisasi ada ditengah-tengah masyarakat dan diciptakan oleh masyarakat. Gambar 1-2 meminta perhatian kita akan hubungan

antara organisasi dan masyarakat yang menciptakan dan menyokong organisasi-organisasi itu. Di dalam suatu masyarakat banyak faktor yang mempengaruhi organisasi, dan manajemen harus bersikap tanggap terhadap faktor-faktor itu.

Setiap organisasi harus tanggap terhadap : kebutuhan para pelanggan atau kliennya, kendala hukuman dan politis, serta perubahan ekonomi, teknologi, dan pembangunan. Model tersebut mencerminkan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berinteraksi di dalam organisasi; dan sepanjang pembahasan kita mengenai masing-masing aspek model itu, kita akan mengidentifikasi dan menguji faktor-faktor lingkungan yang relevan.

Perilaku dalam Organisasi: Individu

Prestasi individu adalah dasar prestasi organisasi. Oleh karena itu pemahaman atas perilaku individu adalah hal yang sangat penting bagi manajemen yang efektif, seperti digambarkan berikut ini:

Ted Johnson telah menjadi seorang wakil penjualan dari sebuah pabrik obat-obatan yang besar sejak ia lulus dari perguruan tinggi 7 tahun yang lalu. Ia mengadakan kunjungan rutin setiap hari kepada dokter-dokter, rumah-rumah sakit, klinik, dan apotek dengan membawa contoh berbagai jenis obat yang diproduksi perusahaannya. Selama ia bertugas di lapangan, terjadi kenaikan harga resep dan tingkat penjualan untuk semua jenis obat yang dibuat oleh pabrik perusahaan itu dan ia memenangkan tiga hadiah penghargaan untuk penjualan tingkat nasional dari perusahaan itu. Kemarin, Ted dipromosikan sebagai manajer penjualan untuk wilayah 7 negara bagian. Ia tidak akan lagi menjadi penjual langsung, akan tetapi akan memimpin 15 orang kepala perwakilan. Ted menerima promosi ini karena ia yakin tahu bagaimana memotivasi dan membimbing karyawan wiraniaga. Ia mengomentari, "Saya tahu kepribadian para wiraniaga (sales persons). Mereka adalah orang-orang yang istimewa. Saya tahu bagaimana harus mendorong mereka agar berprestasi. Saya tahu nilai-nilai dan sikap mereka dan apa yang dapat mendorong mereka. Saya tahu, saya dapat memotivasi tenaga penjualan".

Dalam tugasnya yang baru, Ted Johnson akan mencoba memaksimalkan prestasi individu dari ke 15 wakil penjualan itu. Untuk itu, ia akan berusaha dengan beberapa segi perilaku individual. Model kita mencakup empat pengaruh penting atas perilaku dan motivasi individu dalam organisasi, yaitu karakteristik individu, motivasi individu, imbalan, dan stress.

Karakteristik Individu (Individual Characteristics). Mengingat prestasi organisasi tergantung atas prestasi individu, manajer seperti Ted Johnson harus memiliki pengetahuan yang lebih memadai dan bukan hanya pengetahuan yang pas-pasan tentang faktor yang menentukan prestasi individu. Psikologi dan psikologi sosial menyumbang pengetahuan yang sangat besar berkenaan dengan hubungan antara sikap, persepsi, kepribadian, nilai-nilai, dan prestasi individu.

Kapasitas individu untuk belajar dan menanggulangi stress telah menjadi topik yang semakin penting pada tahun-tahun belakangan ini. Manajer tidak dapat mengabaikan kebutuhan untuk belajar dan bertindak tentang pengetahuan karakteristik individu, baik dari bawahannya maupun di antara manajer sendiri.

Motivasi Individu (Individual Motivation).

Motivasi dan kemampuan bekerja mempengaruhi prestasi kerja. Teori motivasi mencoba menerangkan dan meramal bagaimana perilaku individu itu muncul, mulai berlanjut dan berhenti. Tidak seperti Ted Johnson, tidak semua manajer dan sarjana perilaku setuju tentang teori motivasi “terbaik”. Sebenarnya, motivasi itu begitu rumit sehingga mustahil memiliki satu teori yang mencakup keseluruhan tentang bagaimana hal tersebut terjadi. Akan tetapi, para manajer harus terus mencoba memahaminya. Mereka harus menaruh perhatian terhadap motivasi karena mereka harus mempertahankan prestasi.

Imbalan (Rewards).

Salah satu pengaruh yang paling kuat atas prestasi individu ialah sistem imbalan dalam organisasi. Manajemen dapat menggunakan

“imbalan” (atau hukuman) untuk meningkatkan prestasi karyawan. Manajemen dapat juga menggunakan imbalan untuk menarik karyawan-karyawan terlatih masuk dalam organisasi itu. Gaji dan kenaikannya serta bonus adalah aspek-aspek yang penting dalam sistem imbalan, tetapi bukan satu-satunya aspek. Ted Johnson memperhitungkan masalah ini dengan jelas dalam pertimbangannya ketika ia mengatakan, “saya tahu rahasianya untuk memperoleh suatu prestasi”. Prestasi dari pekerjaan itu sendiri menjamin karyawan mendapat imbalan; terutama jika prestasi kerja tersebut mengarah kepada rasa tanggung jawab pribadi, otonomi, dan keberartian.

Stress (Ketegangan Mental).

Stress merupakan hasil (yang penting) dari interaksi antara tugas pekerjaan dengan individu-individu yang melaksanakan pekerjaan itu. Stress dalam hal ini ialah suatu keadaan ketidakseimbangan di dalam diri individu yang bersangkutan, yang sering tercermin dalam gejala-gejala seperti tak bisa tidur, keringat berlebihan, gugup dan sufat lekas marah. Apakah ketegangan itu bersifat positif atau negatif tergantung pada tingkat toleransi individu bersangkutan. Orang memberikan reaksi yang berbeda terhadap situasi yang dari luar nampaknya menyebabkan tuntutan fisik dan psikologis yang sama. Beberapa individu menanggapi positif peningkatan motivasi dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. Individu lain menanggapi negatif, malahan mencari jalan keluar lain seperti menjadi alkoholik dan menggunakan obat-obatan secara salah. Ted Johnson akan menanggapi secara positif ketegangan dalam pekerjaan barunya. Tanggung jawab manajemen dalam menanggulangi stress belum jelas didefinisikan, tetapi makin banyak bukti yang menunjukkan bahwa oeganisasi terus berupaya mengadakan program untuk menangani pekerjaan yang menyebabkan stress.

C. Perilaku di dalam Organisasi

Kelompok dan Pengaruh Antarpribadi

Perilaku kelompok dan pengaruh antarpribadi adalah juga kekuatan yang sangat besar pengaruhnya atas prestasi organisasi. Dampak dari kekuatan-kekuatan ini digambarkan pada laporan berikut.

Kelly McCaul telah bekerja 21/2 tahun sebagai kasir pada sebuah kantor cabang First National Bank yang ramai. Selama ia membina persahabatan pribadi yang erat dengan rekan sekerjanya. Kelly dengan rekan-rekannya itu membentuk suatu klub "wine and cheese", seperti halnya pegawai tingkat atas dari bank itu yang tergabung dalam perkumpulan bowling. Sebagai tambahan, setiap musim dingin beberapa di antara mereka mengadakan perjalanan bersama untuk bermain ski. Dua bulan yang lalu Kelly dipromosikan menjadi manajer cabang. Ia sangat bergairah dengan tantangan baru itu, tetapi agak sedikit kaget dengan promosi itu karena beberapa dari karyawan lainnya telah bekerja lebih lama di kantor cabang itu. Ia memulai tugas barunya dengan suatu rasa optimisme yang besar dan yakin bahwa rekan-rekannya akan merasa senang dan mendukung usahanya. Akan tetapi, sejak ia menjadi manajer cabang segala sesuatu nampaknya berubah. Kelly hampir tidak dapat meluangkan waktu untuk rekan-rekannya karena ia sering pergi dari kantor cabang itu menghadiri rapat pimpinan di kantor pusat. Karena ia harus mengikuti kursus selama 2 hari dalam seminggu, ia telah kehilangan dua kali pertemuan klubnya. Di samping itu ia merasakan beberapa orang rekannya telah bersikap agak berbeda terhadapnya akhir-akhir ini. Baru-baru ini Kelly berkata: "Saya tidak menyangka bahwa dengan menjadi bagian dari tim manajemen dapat menyebabkan banyak perbedaan. Terus terang, saya benar-benar berbeda. Saya harus menghadapi masalah-masalah yang tidak pernah saya ketahui sebelumnya." Promosi Kelly McCaul telah membuat ia menjadi anggota lebih dari satu kelompok. Selain menjadi anggota kelompok teman-teman lamanya di kantor cabang itu, ia juga menjadi anggota tim manajemen. Ia mengetahui bahwa perilaku

kelompok dan harapan-harapannya mempunyai dampak yang kuat atas perilaku individu dan pengaruh antar pribadi. Model kita sekarang mencakup empat aspek kelompok dan pengaruh antarpribadi yang penting atas perilaku organisasi, yaitu : perilaku kelompok, perilaku dan konflik antar kelompok, kekuasaan dan politik, dan kepemimpinan.

Perilaku Kelompok (Group Behavior).

Kelompok tidak hanya terbentuk karena tindakan manajerial, tetapi juga karena adanya usaha-usaha individu. Para manajer menciptakan kelompok-kelompok kerja untuk menagani tugas dan pekerjaan yang diberikan. Kelompok-kelompok semacam itu, yang diciptakan oleh keputusan manajerial disebut *kelompok formal (formal group)*. Kelompok yang dipimpin oleh Kelly McCaul pada kantor cabang itu adalah suatu kelompok jenis ini. Kelompok juga terbentuk sebagai konsekuensi dari tindakan para pegawai. Kelompok semacam itu disebut *kelompok informal*, yang terbentuk karena kepentingan yang sama dan pergaulan. Klub “wine and cheese” dari kantor cabang Kelly adalah suatu kelompok informal. Karena tidak dilarang oleh manajemen, kelompok semacam ini dapat mempengaruhi prestasi organisasi dan individu. Dampaknya mungkin positif atau negatif, tergantung pada maksud anggota kelompok. Jika kelompok Kelly di cabang itu memutuskan secara informal untuk memperlambat cara bekerja, norma ini merupakan tekanan terhadap orang-orang yang ingin tetap menjadi bagian dari kelompok itu. Para manajer yang efektif mengakui adanya kebutuhan individu untuk berafiliasi.

Perilaku dan Konflik Antarkelompok.

Jika kelompok berfungsi dan berinteraksi dengan kelompok lainnya, mereka mengembangkan seperangkat karakteristik yang unik termasuk struktur, keterpaduan, peranan, norma-norma, dan proses. Sebagai hasilnya kelompok lain dan persaingan antarkelompok dapat menjurus ke arah konflik. Jika manajemen bank tempat Kelly bekerja menerapkan suatu program insentif dengan bonus kontan bagi pegawai dikantor cabang itu, yang

kemudian meningkatkan jumlah pelanggan baru, program tersebut dapat menjurus kepada persaingan dan konflik di antara kantor-kantor cabang. Bila konflik antar kelompok dapat bermanfaat bagi suatu organisasi, terlalu banyak konflik antarkelompok atau konflik yang keliru dapat menimbulkan hasil yang sangat negatif. Jadi, mengatasi konflik antarkelompok adalah suatu aspek penting dalam mengendalikan perilaku organisasi.

Kekuasaan dan Politik (Power and Politics).

Kekuasaan adalah kemampuan menggerakkan seseorang melakukan sesuatu yang anda inginkan atau untuk membuat sesuatu terjadi dengan cara yang anda inginkan. Banyak orang di dalam masyarakat yang merasa tidak senang dengan konsep kekuasaan. Sebagian dari mereka sangat dilukai perasaannya. Hal ini karena esensi kekuasaan adalah pengawasan atau pengendalian terhadap yang lain. Bagi kebanyakan orang Amerika hal ini adalah pemikiran yang ofensif. Akan tetapi, kekuasaan adalah kenyataan dalam organisasi. Para manajer memperoleh kekuasaan baik dari sumber-sumber organisasi maupun dari individu. Kelly McCaul mempunyai kekuasaan karena posisinya dalam jenjang formal di Bank itu. Ia mengendalikan evaluasi prestasi karyawan dan kenaikan gaji. Akan tetapi, ia juga mungkin mendapat kekuasaan karena rekan sekerjanya menaruh hormat dan kagus atas kemampuan dan keahlian yang ia miliki. Oleh karena itu, para manajer harus merasa cocok dengan konsep kekuasaan sebagai satu kenyataan dalam organisasi dan peranan manajemen

Kepemimpinan (Leadership).

Semua organisasi mempunyai pemimpin. Sepertihalnya pada bank tempat Kelly bekerja, pemimpin ditemukan di dalam kelompok-kelompok formal dan informal. Mereka mungkin para manajer atau bukan manajer. Kepemimpinan yang efektif untuk memperoleh prestasi individu, kelompok, dan organisasi adalah suatu yang sangat penting sehingga untuk itu perlu dikerahkan sejumlah usaha yang besar untuk menjamin adanya kepemimpinan semacam itu. Sebagian orang berkeyakinan bahwa

kepemimpinan yang efektif tergantung pada sifat bawaan dan perilaku tertentu secara terpisah atau merupakan kombinasi; sebagian lain percaya bahwa satu gaya kepemimpinan akan efektif pada semua situasi, dan yang lain percaya bahwa setiap situasi menuntut suatu gaya kepemimpinan yang khas.

D. Struktur Organisasi

Untuk dapat bekerja secara efektif dalam organisasi, para manajer harus memiliki pemahaman yang jelas tentang struktur organisasi. Dengan memandang suatu bagan organisasi, seseorang hanya melihat susunan posisi, tugas-tugas pekerjaan dan garis wewenang dari bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi, struktur organisasi lebih rumit daripada yang digambarkan dalam bagan itu, sebagaimana dilukiskan dalam laporan berikut:

Dr. John Rice baru-baru ini ditunjuk menjadi dekan Fakultas Niaga pada sebuah universitas yang besar. Sebelum datang ke kampus, Rice memerlukan waktu beberapa minggu mempelajari tentang dana, program, dosen, mahasiswa, dan struktur organisasi fakultas niaga. Ia mencoba menyusun suatu daftar prioritas untuk hal-hal yang ia pikir akan memerlukan perhatian segera selama tahun pertamanya menjabat sebagai dekan. Rektor universitas itu telah meminta agar ia mempunyai suatu daftar prioritas yang siap diajukan bila ia tiba di kampus. Selama pertemuan resminya yang pertama dengan rektor, Rice yang seluruhnya ia harapkan akan diajukan padanya: "Apakah yang akan menjadi prioritas anda nomer satu?" Rice menjawab: "Sekalipun uang selalu menjadi masalah, saya yakin kebutuhan yang paling mendesak adalah mereorganisasi Fakultas Niaga ini. Pada saat ini, mahasiswa hanya dapat memilih satu dari dua jurusan yang ada, akuntansi dan administrasi niaga. Jurusan akuntansi hanya memiliki 20 staf pengajar. Jurusan administrasi Niaga memiliki 43 tenaga pengajar, yang terdiri dari 15 orang di bidang marketing, 16 di bidang manajemen dan 12 di bidang keuangan. Saya membayangkan jauh kedepan, suatu fakultas dengan 4 jurusan - akuntansi, manajemen, arketing dan keuangan, masing-masing dengan seorang ketua jurusan. Pertama-tama, saya yakin struktur seperti itu akan

memungkinkan kita memenuhi lebih baik kebutuhan mahasiswa kita. Khususnya; struktur ini akan memudahkan pengembangan masing-masing program dari keempat jurusan tersebut. Mahasiswa mampu mengambil salah satu dari ke empat bidang fungsional itu, jika mereka akan dipersiapkan secara matang untuk pasaran kerja. Akhirnya, saya yakin struktur organisasi itu akan memungkinkan kita lebih mudah merekrut staf pengajar, karena mereka akan mengikuti suatu kelompok dengan minat yang sama”.

Sebagaimana ditunjukkan dalam cerita diatas, struktur organisasi merupakan pola formal kegiatan dan hubungan di antara berbagai subunit dalam organisasi. Dalam hal ini model kita mencakup dua aspek penting dari struktur organisasi: desain pekerjaan dan desain organisasi.

Desain Pekerjaan (Job Design).

Desain pekerjaan mengacu pada proses yang digunakan para manajer merinci isi, metode, dan hubungan setiap pekerjaan untuk memenuhi tuntutan organisasi dan individu. Dr. Rice harus mendefinisikan isi dan tugas dari posisi ketua jurusan yang baru dibentuknya dan hubungan posisi itu dengan kantor dan masing-masing staf pengajar di masing-masing jurusan.

Desain Organisasi (Organization Design).

Desain organisasi menunjukkan struktur organisasi. Dr. Rice merencanakan untuk merombak struktur dasar dari fakultas niaga itu. Hasil dari usahanya akan menjadi sebuah *struktur* baru dari tugas-tugas dan hubungan wewenang yang ia yakin akan menampung perilaku individu dan kelompok menuju tingkat prestasi yang lebih tinggi dari fakultas niaga itu.

E. Proses Organisasi

Proses perilaku tertentu memberi jiwa bagi struktur organisasi. Jika proses ini tidak berfungsi dengan baik, masalah yang tidak diharapkan akan timbul, sebagai digambarkan dalam cerita berikut :

Ketika ia mulai memilih jurusan dibidang pemasaran sebagai mahasiswa baru diperguruan tinggi, Connie Vick tahu bahwa suatu hari ia akan bekerja di bidang itu. Ketika ia menyelesaikan MBAnya, ia lebih merasa yakin dibanding sebelumnya bahwa pemasaran akan menjadi jalan kehidupan kariernya. Karena prestasi akademisnya sangat baik, ia menerima beberapa tawaran pekerjaan luar biasa. Ia memutuskan menerima tawaran pekerjaan dari salah satu perusahaan konsultan nasional terbesar. Ia yakin bahwa pekerjaan itu akan memungkinkannya memberi pengalaman di beberapa bidang pemasaran dan melibatkannya dalam berbagai pekerjaan yang menarik. Pada hari terakhirnya di kampus, ia mengatakan kepada profesor kesayangannya, "Hari ini adalah hari yang paling bahagia dalam hidupku, karena memperoleh suatu kesempatan karier yang sangat besar". Baru-baru ini, ketika profesor itu mengunjungi kantor penempatan tenaga dari perguruan tinggi itu, ia terkejut mendengar bahwa Connie Vick telah menghubungi Direktur penempatan untuk memperoleh pekerjaan lain. Mengingat ia bekerja kurang dari setahun di perusahaan konsultan itu, profesor itu agak heran. Ia memutuskan untuk memanggil Connie dan mendapat penjelasan mengapa ia ingin ganti pekerjaan. Inilah yang ia ceritakan padanya: "Saya kira anda dapat mengatakan kalau pengalaman saya yang pertama dengan dunia nyata ini benar-benar suatu goncangan. Sejak saya bergabung dengan perusahaan itu saya tidak melakukan apa-apa kecuali mengumpulkan data survei melalui telepon. Setiap hari saya duduk dan bicara lewat telepon, mengajukan berbagai pertanyaan dan mengecek jawabannya. Pada tingkat sarjana, saya dilatih untuk menjadi manajer, tetapi di sana saya mengerjakan sesuatu yang dapat dikerjakan lulusan SMA. Saya telah bicara kepada atasan saya, dan ia mengatakan bahwa setiap pegawai harus melakukan tugasnya. Nah, mengapa mereka tidak mengatakan itu ketika mereka merekrut saya? Untuk dikatakan bahwa di sana ada pertentangan antara informasi perekrutan dan kenyataan sebenarnya, tentunya suatu kekeliruan yang besar. Saya sudah dewasa mengapa mereka tidak memberikan informasi pekerjaan yang sebenarnya dan

biarkan saya memutuskan apa yang saya inginkan. Untuk memperoleh informasi yang tepat nampaknya harus memerlukan waktu yang lama”.

BAB 4

PUSAT PERTANGGUNG JAWABAN: PENDAPATAN DAN BIAYA

A. Pusat Tanggung Jawab

Pusat tanggung jawab merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pada hakikatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat tanggung jawab, yang masing-masing diwakili oleh kotak dalam bagan organisasi. Pusat tanggung jawab tersebut kemudian membentuk suatu hierarki. Pada tingkatan terendah adalah pusat untuk seksi-seksi, pergeseran kerja (workshift), dan unit kerja lainnya. Dari sudut pandang manajer senior dan dewan direksi, perusahaan secara keseluruhan merupakan pusat tanggung jawab, meskipun istilah ini biasanya berkenaan dengan unit-unit dalam perusahaan.

Sifat Pusat Tanggung Jawab

Fungsi dari berbagai pusat tanggung jawab dalam perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi. Karena setiap organisasi merupakan sekumpulan pusat tanggung jawab, maka jika setiap pusat tanggung jawab telah memenuhi tujuannya, maka cita-cita organisasi tersebut juga telah tercapai.

Hubungan Antara Input dan Output

Manajer bertanggung jawab untuk memastikan hubungan yang optimal antara input dan output. Disejumlah pusat tanggung jawab, hubungan itu bersifat timbal balik dan langsung, misalnya seperti di departemen produksi, input bahan baku menjadi bagian fisik dari barang jadi. Disini, pengendalian focus pada penggunaan input minimum yang dibutuhkan untuk memproduksi input yang diperlukan menurut spesifikasi dan standar mutu yang benar, tepat waktu, dan sesuai dengan jumlah yang diminta. Akan tetapi dalam sejumlah situasi, input tidak secara langsung berkaitan dengan output yang dihasilkan.

Mengukur Input dan Output

Kebanyakan input yang digunakan pusat tanggung jawab dapat dinyatakan dalam ukuran-ukuran fisik-jam kerja, liter minyak, rim kertas, dan kwh listrik. Dalam system pengendalian manajemen, satuan-satuan kuantitas tersebut kemudian diterjemahkan kesatuan moneter. Nilai uang dari input tertentu biasanya dihitung dengan mengalikan kuantitas fisik dengan harga perunit (yaitu jumlah jam kerja dikalikan dengan tarif perjam). Biaya adalah suatu ukuran moneter dari jumlah sumber daya yang digunakan oleh suatu pusat tanggung jawab.

Efisiensi dan Efektivitas

Konsep input, output, dan biaya bias digunakan untuk menjelaskan makna dari efisiensi dan efektivitas, yang merupakan dua kriteria dengan mana kinerja pusat tanggung jawab dinilai. Efisiensi adalah rasio output terhadap input, atau jumlah output per unit input. Dalam banyak pusat tanggung jawab, efisiensi diukur dengan cara membandingkan biaya actual dengan standar, dimana biaya-biaya tersebut harus dinyatakan dalam output yang diukur. Dibandingkan dengan efisiensi, efektivitas ditentukan oleh hubungan antara output yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dengan tujuannya. Semakin besar output yang dikontribusikan terhadap tujuan, maka semakin efektiflah unit tersebut. Efisiensi dan efektivitas berkaitan satu sama lain; setiap pusat tanggung jawab harus efektif dan efisien dimana organisasi harus mencapai tujuannya dengan cara yang optimal.

Peranan Laba

Tujuan utama dari setiap perusahaan yang berorientasi pada laba adalah memperoleh laba yang memuaskan. Oleh karena itu, laba merupakan tolak ukur yang penting atas efektivitas. Lebih lanjut lagi, karena laba merupakan selisih antara pendapatan(ukuran output) dan biaya (ukuran input), laba juga merupakan ukuran efisiensi. Dengan demikian laba mengukur baik efisiensi dan efektivitas.

Jenis-jenis Pusat Tanggung Jawab

Ada empat jenis pusat tanggung jawab, digolongkan menurut sifat input dan /atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian:

1. Pusat pendapatan, output diukur secara moneter;
2. Pusat beban, input yang diukur;
3. Pusat laba, baik pendapatan (output) maupun beban (input) diukur;
4. Pusat investasi, kaitan antara laba dan investasi diukur.

B. Pusat Pendapatan

Di pusat pendapatan, suatu output (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya). Jika dikaitkan antara beban dan pendapatan maka akan menjadi pusat laba. Pusat pendapatan merupakan unit pemasaran atau penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang dipasarkan.

C. Pusat Beban

Pusat beban adalah pusat tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter namun outputnya tidak. Ada dua jenis pusat beban, yaitu pusat beban teknik dan pusat beban kebijakan.

Pusat Beban Teknik

Yaitu biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diestimasi dengan keandalan yang wajar contoh; tenaga kerja langsung, bahan baku langsung, komponen, perlengkapan dan keperluan-keperluan.

Ciri-ciri pusat beban teknik:

1. Input-inputnya dapat diukur secara moneter.
2. Input-inputnya dapat diukur secara fisik.
3. Jumlah dolar optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan.

Pusat beban teknik biasanya ditemukan dalam operasi manufaktur yaitu pergudangan, distribusi, pengiriman dengan truk dan unit-unit dalam organisasi pemasaran serta pusat tanggungjawab dalam departemen administratif dan pendukung, misal bagian piutang dll.

Di suatu beban teknik output dikalikan dengan biaya standar setiap unit, mengukur biaya standar dari produk jadi. Pada pusat beban teknik tidak bertanggung jawab hanya pada biaya saja melainkan bertanggung jawab pada mutu produk dan volume produksi serta efisiensi.

Pusat beban teknik mengacu pada pusat tanggung jawab dimana biaya-biaya teknik paling banyak ditemukan, walaupun tidak berarti bahwa estimasi biaya teknik yang valid dapat dibuat pada masing-masing pos.

Ciri-ciri Pengendalian Umum

Penyusunan anggaran

Manajer membuat anggaran untuk pusat beban kebijakan yang terpisah dari pusat beban teknik. Selanjutnya manajemen menentukan apakah anggaran operasi yang diajukan bias mencerminkan biaya per unit dari pelaksanaan tugas secara efisien. Pekerjaan yang harus dilakukan oleh pusat beban kebijakan terbagi dalam dua kategori umum yaitu kesinambungan dan bersifat khusus.

Anggaran incremental

Pembuatan anggaran incremental mempunyai dua kekurangan, 1. Tingkat pengeluaran yang ada dari pusat beban kebijakan diterima dan tidak dikaji ulang selama proses pembuatan anggaran. 2. Para menejer pusat beban ini biasanya ingin meningkatkan tingkat pelayanan dan dengan demikian cenderung meminta tambahan sumber daya yang jika dibuat sebagai kasus yang kuat - biasanya akan disediakan.

Tinjauan Berdasar Nol (Zero-Base Review)

Suatu pendekatan pembuatan anggaran yang merupakan alternative adalah membuat analisis menyeluruh dari setiap pusat beban kebijakan pada jadwal yang terus bergulir, sehingga

semuanya ditinjau sekali setiap lima tahun. Analisis tersebut sering disebut sebagai tinjauan berdasarkan nol.

Variasi Biaya

Tidak seperti dalam pusat beban teknik yang sangat dipengaruhi oleh perubahan volume jangka pendek, biaya dalam pusat beban kebijakan cukup terlindungi dari fluktuasi jangka pendek. Perbedaan ini berawal dari fakta bahwa dalam membuat anggaran untuk pusat beban kebijakan, para manajer cenderung untuk menyetujui perubahan yang terkait dengan perubahan volume penjualan yang diantisipasi dan untuk mengurangi tenaga kerja jika volume penjualan sedang menurun.

Jenis Pengendalian Keuangan

Pengendalian keuangan dalam pusat beban kebijakan sangat berbeda dengan pusat beban teknik. Di pusat beban teknik sasarannya menjadi kompetitif dalam biaya. Sebaliknya di pusat beban kebijakan untuk mengendalikan biaya dengan mengikutsertakan para manajer guna berperan serta dalam perencanaan, bersama-sama mendiskusikan langkah apa yang diambil dan tingkat usaha yang bagaimana yang tepat untuk masing-masing.

Pengukuran Kinerja

Pengendalian secara menyeluruh terhadap pusat beban kebijakan dicapai dengan mengukur kinerja nonfinansial sebagai contoh: indikasi atas kualitas pelayanan terbaik untuk beberapa pusat beban kebijakan mungkin berupa opini dari para penggunanya.

D. Pusat Administratif dan Pendukung

Pusat administratif meliputi manajemen senior korporat dan manajemen unit bisnis, serta para manajer unit-unit pendukung. Pusat pendukung merupakan unit-unit yang menyediakan layanan kepada pusat tanggungjawab.

Permasalahan Dalam Pengendalian

1. Kesulitan dalam Pengukuran Output

Karena output tidak dapat diukur, tidak mungkin untuk menetapkan standart biaya sebagai tolok ukur untuk pengukuran kinerja keuangan. Dengan demikian, varians

anggaran tidak dapat diinterpretasikan sebagai gambaran dari kinerja yang efisien atau tidak efisien.

2. Tidak Adanya Keselarasan Cita-cita

Umumnya, para manajer administratif berusaha keras untuk mencapai keunggulan fungsional. Sekilas, keinginan tersebut akan tampak selaras dengan cita-cita perusahaan. Tetapi pada kenyataannya, hal tersebut sebagian besar bergantung pada bagaimana seorang mendefinisikan keunggulan. Meskipun para staf mungkin ingin mengembangkan sistem, program atau fungsi yang "ideal", namun sesuatu yang ideal tersebut mungkin terlalu mahal relatif terhadap tambahan laba yang mungkin akan dihasilkan dari kesempurnaan tersebut.

Penyusunan Anggaran

Dalam anggaran yang diajukan untuk pusat administratif maupun pusat pendukung biasanya terdiri dari suatu daftar pos-pos beban, dengan usulan anggaran dibandingkan dengan seluruh beban aktual pada tahun berjalan.

E. Pusat Penelitian dan Pengembangan

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.

Rangkaian Kesatuan Penelitian dan Pengembangan

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh organisasi litbang merupakan satu kesatuan rangkaian, dimana penelitian dasar merupakan titik awal, sementara itu pengujian produk merupakan titik akhir. Ciri-ciri penelitian dasar:

1. tidak terencana, dimana pihak manajemen hanya membuat keputusan secara umum mengenai bagian yang harus dieksploitasi
2. seringkali ada tenggang waktu yang lama antara dimulainya penelitian dengan pengenalan produk baru yang berhasil.

Program Litbang

Program litbang terdiri dari serangkaian program ditambah kelonggaran untuk pekerjaan yang tidak direncanakan, hal tersebut biasanya ditinjau setiap tahunnya oleh manajer senior.

Anggaran Tahunan

Penyusunan anggaran tahunan akan memungkinkan manajemen untuk melihat proyek litbang tersebut.

Pengukuran kinerja

Secara regular biasanya per bulan atau per kuartal, hamper semua perusahaan membandingkan pengeluaran actual dengan pengeluaran yang dianggarkan daris emua pusat tanggung jawab dan seluruh proyek yang dijalankan.

F. Pusat Pemasaran

Dibanyak perusahaan dua jenis aktifitas yang berbeda dikelompokkan dibawah pusat pemasaran, dengan pengendalian yang berbeda satu sama lain. Satu kelompok aktivitas berkaitan dengan pemenuhan pasokan. Aktivitas ini disebut sebagai aktivitas logistic dan aktivitas pemasaran

Aktivitas logistic

Adalah aktivitas-aktivitas yang terlibat memindahkan barang dari perusahaan ke pelanggan dan mengumpulkan piutang yang jatuh tempo dari para pelanggannya.

Aktivitas Pemasaran

Adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh pesanan.

BAB 5 PUSAT LABA

A. Pengertian

Pusat Laba adalah suatu unit organisasi yang didalamnya pendapatan dan beban diukur secara moneter. Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk menggunakan suatu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator, lalu setelah itu fokuskan pada pengelolaan unit-unit bisnis sebagai pusat laba, dengan mengingat bahwa istilah unit bisnis dan pusat laba adalah tidak sama. Kemudian, akan dijelaskan bagaimana fungsi-fungsi produksi dan pemasaran dapat dijadikan sebagai pusat laba.

Suatu *organisasi fungsional* adalah organisasi dimana fungsi produksi atau pemasaran utama dilakukan oleh unit organisasi yang terpisah. Ketika suatu organisasi diubah menjadi organisasi dimana setiap unit utama bertanggung jawab baik atas produksi maupun pemasaran, maka proses ini disebut dengan istilah *Divisionalisasi* **Kondisi - Kondisi dalam Mendelegasikan Tanggung Jawab Laba**

Banyak keputusan manajemen melibatkan usulan meningkatkan beban dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam pendapatan penjualan. Keputusan seperti ini disebut sebagai pertimbangan biaya/ pendapatan (*expense/ revenue trade-off*). Tambahan beban iklan adalah salah satu contohnya. Untuk dapat mendelegasikan keputusan *trade-off* semacam ini dengan aman ketingkat manajer yang lebih rendah, maka ada dua kondisi yang harus dipenuhi:

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

Langkah utama dalam membuat pusat laba adalah menentukan titik terendah dalam organisasi dimana kondisi diatas terpenuhi.

Seluruh pusat tanggung jawab diibadikan sebagai suatu kesatuan rangkaian yang mulai dari pusat pertanggung jawab yang sangat jelas merupakan pusat laba sampai pusat tanggung jawab yang bukan merupakan pusat laba. Manajer harus memutuskan apakah keuntungan dari delegasi tanggung jawab laba akan dapat menutupi kerugian.

B. Manfaat Pusat Laba

Menjadikan unit organisasi sebagai pusat laba dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Kualitas keputusan dapat meningkat.
2. Kecepatan dari pengambilan keputusan operasional dapat meningkat
3. Manajer kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian.
4. Lebih bebas untuk menggunakan imajinasi dan inisiatifnya.
5. Pusat laba memberikan tempat pelatihan yang sempurna bagi manajemen umum
6. Kesadaran laba dapat ditingkatkan.
7. Pusat laba memberikan informasi siap pakai bagi manajemen puncak mengenai profibilitas dari komponen - komponen individual Perusahaan.
8. Karena keluaran yang dihasilkan telah siap pakai, maka pusat laba sangat responsif terhadap tekanan untuk meningkatkan kinerja *kompetitifnya*.

Kesulitan dengan Pusat Laba

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

1. Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak untuk lebih mengandalkan laporan pengendalian manajemen dan bukan wawasan pribadinya atas suatu operasi, sehingga mengakibatkan *hilangnya pengendalian*.
2. Jika manejer kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi

yang lebih baik dari manajer pusat laba pada umumnya, maka *kualitas* keputusan yang diambil pada tingkat unit lebih *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.
5. Divisionalisasi dapat mengakibatkan biaya tambahan karena adanya tambahan manajemen, pegawai, dan pembukuan yang dibutuhkan, dan mungkin mengakibatkan duplikasi tugas disetiap pusat laba.
6. Para manajemen umum yang kompeten mungkin saja tidak ada dalam organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan yang cukup bagi untuk mengembangkan kompetensi manajemen umum.
7. Mungkin adal terlalu banyak tekanan atas *pfofitabilitas* jangka pendek dengan menggorbankan pfofitabilitas jangka panjang. Karena ingin melaporkan laba yang terlalu tinggi, manajer pusat dapat lalai melaksanakan penelitian dan pengembangan, program-program pelatihan ataupun perawatan. Kecenderungan ini khususnya terjadi jika frekuensi pergantian manajer pusat laba relatif tinggi.
8. Tidak ada sistem yang sangat memuaskan untuk memastikan bahwa optimalisasi laba dari masing-masing pusat laba akan *mengoptimalkan laba perusahaan secara keseluruhan*.

Unit Binis sebagai Pusat Laba

Para manajer tersebut berperan untuk mempengaruhi pendapatan dan beban sedemikian rupa sehingga dapat dianggap bertanggung jawab atas “ laba bersih “. Meskipun demikian, seperti yang akan ditunjukkan pada bagian berikutnya, seseorang manajer dapat dibatasi dengan berbagai cara, yang sebaiknya dicerminkan dalam desain dan operasi pusat laba.

Batasan atas Wewenang Unit Bisnis

Untuk memahami sepenuhnya manfaat dari konsep pusat laba, manajer unit bisnis akan memiliki otonomi seperti president dari suatu perusahaan independen. Jika suatu perusahaan dibagi menjadi unit-unit yang sepenuhnya independen, maka perusahaan akan kehilangan manfaat dari sinergi dan ukuran yang ada. Lebih lanjut lagi, jika semua wewenang yang diberikan oleh dewan direksi kepada CEO didelegasikan ke manajer unit bisnis, maka berarti bahwa manajer senior melepaskan tanggung jawabnya sendiri. Akibatnya, struktur unit bisnis mencerminkan *trade-of* antara otonomi unit bisnis dan batasan perusahaan. Efektifitasnya suatu organisasi unit bisnis sangat tergantung pada hal tersebut

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 (2) Keputusan pemasaran (3) keputusan perolehan (*procurement*) atau *sourcing* (bagaimana mendapatkan atau memproduksi barang atau jasa). Jika seorang manajer unit bisnis mengendalikan ketiga aktivitas tersebut, biasanya tidak akan ada kesulitan dalam melaksanakan tanggung jawab laba atau mengukur kinerja, semakin sulit melaksanakan tanggung jawab pusat laba tunggal untuk kegiatan aktivitas tersebut dalam lini produk yang lain; yaitu, akan lebih sulit jika keputusan produksi, *sourcing*, dan pemasaran untuk lini produk tunggal dipecah ke dalam dua unit bisnis atau lebih, sehingga memisahkan kontribusi tiap-tiap unit bisnis demi kesuksesan lini produk secara keseluruhan.

Batasan dari Manajemen Korporat

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

Manajemen korporat juga menggunakan batasan lain. Setiap unit bisnis memiliki 'perjanjian' yang menyatakan aktivitas-aktivitas pemasaran dan / atau produksi yang boleh dilaksanakan, dan unit produksi tersebut harus menjaga untuk tidak beroperasi diluar perjanjian tersebut, meskipun unit produksi tersebut melihat kesempatan laba, selain itu pemeliharaan citra korporat juga memerlukan batasan atas kualitas produk atau atas aktivitas-aktivitas hubungan masyarakat.

Pusat Laba Lainnya :

Unit - unit Fungsional

Perusahaan-perusahaan multibisnis biasanya terbagi kedalam unit-unit bisnis, dimana setiap unit diperlakukan sebagai unit penghasil laba yang independen. Tetapi, subunit yang ada dalam unit bisnis tersebut dapat saja terorganisasi secara fungsional. Terkadang lebih mudah untuk membuat satu atau lebih unit fungsional- misalnya aktivitas operasi pemasaran, manufaktur, dan jasa sebagai pusat laba. Tidak ada prinsip-prinsip tertentu yang menyatakan bahwa jenis unit tertentu yang merupakan pusat laba dan yang lainnya bukan. Keputusan pihak manajemen untuk pusat labanya haruslah berdasarkan besarnya pengaruh (bahkan jika bukan pengendalian total) yang dilaksanakan oleh manajer unit terhadap aktivitas yang mempengaruhi laba bersih.

Pemasaran

Aktivitas pemasaran dapat dijadikan sebagai pusat laba dengan membebankan biaya dari produk yang terjual. Harga transfer ini memberikan informasi yang relevan bagi manajer pemasaran dalam membuat *trade-off* pendapatan / pengeluaran yang optimal, dan praktik standar untuk mengukur manajer pusat laba berdasarkan profitabilitasnya akan memberikan evaluasi terhadap *trade-off* yang dibuat

Kapan seharusnya kegiatan pemasaran dapat diberi pertanggung jawab laba? kapan manajer pemasaran berada pada posisi yang tepat untuk membuat *trade-off* pendapatan/ pengeluaran yang mendasar. Hal ini sering terjadi pada saat ada

kondisi yang berbeda di wilayah geografis yang berbeda pula misalnya *aktivitas pemasaran luar negeri*. Dalam aktivitas seperti ini, sangat sulit untuk mengendalikan secara terpusat keputusan-keputusan seperti bagaimana memasarkan suatu produk, bagaimana menentukan harga, kapandan berapa besar pengeluaran yang akan dihabiskan untuk promosi penjualan, dan pada media apa saja, bagaimana melatih orang-orang bagian penjualan ataupun *dealer*, dimana dan kapan dapat menciptakan *dealer* yang baru.

Manufactur

Aktivitas *manufactur* biasanya merupakan pusat beban ,dimana manajemen dinilai berdasarkan kinerja versus biaya standar dan anggaran overhead, oleh karena itu, dimana proses *manufactur* diukur terhadap biaya standar, dianjurkan membuat evaluasi yang terpisah atas aktivitas-aktivitas seperti pengendalian mutu, penjadwalan produk, dan keputusan buat atau beli(*make or buy decision*).

Beberapa pengarang berpendapat bahwa unit *manufactur* sebaiknya tidak dijadikan pusat laba kecuali jika unit tersebut menjual sejumlah besar hasil produksinya konsumen luar ; mereka menganggap bahwa unit yang prioritasnya adalah menjual ke unit bisnis lain sebagai pusat laba semua atas dasar bahwa pendapatan yang dihasilkan dari penjualan ke unit lain dalam perusahaan merupakan fakta yang palsu. Walaupun begitu, beberapa perusahaan membuat pusat laba untuk unit semacam ini, jika dirancang dengan baik sistem tersebut dapat menciptakan insentif yang sama dengan yang didapat dari penjualan ke konsumen luar.

Unit Pendukung dan Pelayanan

Unit- unit pemeliharaan, teknologi informasi, transportasi, teknik, konsultan, layanan konsumen, dan aktivitas pendukung sejenis dapat dijadikan sebagai pusat laba , unit bisnis tersebut membebaskan biaya pelayanan yang diberikan, dengan tujuan finansial untuk menghasilkan bisnis yang mencukupi sehingga pendapatan setara dengan pengeluaran. Ketika unit jasa dikelola sebagai pusat laba, para manejernya termotivasi untuk

mengendalikan biaya supaya para konsumen tidak lari, sementara manajer unit penerima termotivasi untuk membuat keputusan mengenai apakah jasa yang diterima sesuai dengan harganya

Organisasi Lainnya

Suatu perusahaan dengan operasi cabang yang bertanggung jawab atas pemasaran produk perusahaan di wilayah geografis tertentu sering kali menjadi pusat laba secara alamiah. Meskipun manajer cabang tidak memiliki tanggung jawab manufaktur atau pembelian, profitabilitasnya sering kali merupakan satu-satunya ukuran kinerja yang paling baik, pengukuran laba merupakan suatu alat motivasi yang sempurna. Karena itu, toko-toko dalam rantai ritel, restoran-restoran pada rantai makanan cepat saji, dan hotel-hotel pada rantai hotel merupakan pusat-pusat laba.

Mengukur Profitabilitas

Terdapat dua jenis pengukuran profitabilitas yang digunakan dalam mengevaluasi suatu pusat laba. Yang pertama adalah pengukuran *kinerja manajemen*, yang memiliki fokus pada bagaimana hasil kerja para manajemen. Pengukuran ini digunakan untuk perencanaan, koordinasi. Pengendalian kegiatan sehari-hari dari pusat laba dan sebagai alat untuk memotivasi yang tepat bagi para manajemen. Yang kedua adalah ukuran *kinerja ekonomis*, yang memiliki fokus bagaimana kinerja pusat laba sebagai suatu entitas ekonomi.

Informasi yang di perlukan untuk tujuan tersebut biasanya tidak dapat diperoleh dari satu kelompok saja, karena laporan manajemen digunakan dengan frekuensi yang tinggi, sementara laporan ekonomi hanya dibuat pada saat-saat tertentu saja ketika keputusan- keputusan ekonomis harus dibuat, maka pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam rangka pengukuran kinerja manajemen harus merupakan prioritas utama yang ada didalam desain yaitu sistem harus dirancang agar dapat mengukur kinerja manajemen secara rutin, dengan informasi ekonomi yang cukup pada laporan-laporan kinerja tersebut, dan juga dari sumber-sumber yang lain.

Jenis-Jenis ukuran kinerja

Kinerja ekonomis suatu pusat laba selalu diukur dari laba bersih (yaitu, pendapatan, yang tersisa setelah seluruh biaya, termasuk porsi yang pantas untuk overhead korporat, dialokasikan ke pusat laba. Meskipun demikian, kinerja pusat laba dapat dievaluasi berdasarkan lima ukuran profitabilitas: (1) Margin Kontribusi, (2) Laba Langsung, (3) Laba yang dapat dikendalikan, (4) Laba sebelum Pajak, (5) Laba Bersih.

1. Margin Kontribusi

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

2. Laba Langsung

Laba Langsung mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan, adapun kelemahan dari pengukuran laba langsung adalah bahwa tidak memasukkan unsur manfaat motivasi dari biaya-biaya kantor pusat.

3. Laba yang Dapat Dikendalikan

Pengeluaran-pengeluaran kantor pusat dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Yang termasuk dalam kategori pertama adalah pengeluaran-pengeluaran yang dapat dikendalikan, paling tidak pada tingkat tertentu oleh manajer unit bisnis-layanan teknologi misalnya jika biaya-biaya ini termasuk dalam sistem pengukuran, maka laba yang dihasilkan setelah dikurangi dengan seluruh biaya yang dipengaruhi oleh manajer pusat laba tersebut. Kekurangan utama ini adalah karena ukuran tersebut tidak memasuki beban kantor pusat yang tidak dapat dikendalikan.

4. Laba Sebelum Pajak

Ada tiga argumen yang mendukung dimasukkannya overhead korporat ke dalam laporan kinerja dari pusat laba. Pertama, unit jasa korporat memiliki kecenderungan untuk meningkatkan dasar kekuatan dan untuk memperluas keunggulannya tanpa memperhatikan dampaknya terhadap perusahaan secara keseluruhan, kedua, kinerja setiap pusat laba akan lebih realitas dan lebih dapat diperbandingkan dengan kinerja para pesaing yang memberikan jasa yang sama. Ketiga, ketika para manajer mengetahui bahwa pusat laba mereka tidak akan menunjukkan kecuali semua biaya termasuk bagian overhead perusahaan yang dialokasikan – tertutupi, maka mereka akan termotivasi untuk membuat keputusan pemasaran jangka panjang yang optimal, penetapan harga, bauran produk dan lain-lain, yang akan memberikan manfaat.

5. Laba Bersih

Ada dua argumen utama yang menentang penggunaan metode ini (1) laba setelah pajak sering kali merupakan persentase yang konstan atas laba sebelum pajak (2) karena banyak keputusan yang mempengaruhi pajak penghasilan dibuat dikantor pusat.

6. Pendapatan

Memilih metode pengakuan pendapatan yang tepat sangatlah penting. Apakah pendapatan akan dicatat ketika pesanan dibuat, ketika pesanan dikirim, atautkah uang ketika uang kas diterima?.

Setiap pusat laba harus diberikan nilai yang sesuai atas bagiannya dalam transaksi tersebut, perusahaan mengambil posisi bahwa indentifikasi tanggung jawab yang tepat untuk penciptaan pendapatan merupakan sesuatu yang sangat sulit dilaksanakan, dan ternaga penjualan harus menyadari bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk kebaikan perusahaan.

C. Pertimbangan Manajemen

Analisis varians merupakan hal yang penting dalam mengevaluasi kinerja manajemen. Tetapi sistem analisis varians yang paling baikpun masih tetap membutuhkan unsure penilaian, dan salah satu cara untuk membuat penilaian ini dapat diandalkan adalah dengan mengeliminasi semua pos untuk mana manajemen tidak memiliki pengaruh (atau melaporkannya sedemikian rupa sehingga varians tersebut tidak berkembang.

CONTOH KASUS

PT.United Indonesia memproduksi berbagai jenis suku cadang yang digunakan untuk mobil, truk, bus, dan mesin pertanian. Ada tiga kelompok besar suku cadang: suku cadang pengapian (*ignition parts*), suku cadang transmisi (*transmission parts*), dan suku cadang mesin (*engine parts*). Suku cadang buatan PT.United Indonesia dijual baik kepada agen tunggal pemegang merek (*original equipment manufacture-OEM*) maupun kepada pedagang besar / grosir. Para pedagang besar (*wholesaler*) kemudian menjualnya kembali kepada pedagang eceran (*retailer*) yang menjualnya sebagai suku cadang untuk perbaikan kepada konsumen. Pasar yang terakhir disebut sebagai "aftermarket" (AM).

Divisi Produk dan Pemasaran

Sesuai dengan apa yang ditunjukkan oleh sebagian bagian organisasi dalam data : PT.United Indonesia memiliki "divisi produk" untuk masing-masing kelompok suku cadang. Setiap divisi produk ini dipimpin oleh seorang wakil presiden (*vice president*) dan manajer umum (*general manager*) yang diharapkan akan mencapai target tingkat pengembalian investasi (*return on investment-ROI*) yang ditentukan. Setiap divisi produk memproduksi suku cadang di beberapa pabrik dan menjual sebagian besar produknya kepada OEM. Masing- masing divisi produk memiliki departemen penjualan OEM yang terpisah yang bekerja sama dengan OEM untuk mengembangkan produk baru atau melakukan perubahan terhadap produk yang sudah ada. Sisa produk yang dihasilkan dijual oleh divisi produk ke divisi

PT.United Indonesia yang keempat, yang disebut divisi pemasaran AM atau “ Divisi AM” seperti istilah yang dikenal oleh para manajer. Divisi ini juga dipimpin oleh seorang wakil presiden dan manajer umum dan bertanggung jawab atas kegiatan memasarkan seluruh lini produk suku cadang kepada pedagang besar AM. Divisi AM mengoperasikan beberapa gudang distribusi suku cadang milik perusahaan AS dan pasar luar negeri. Divisi juga diharapkan mencapai target ROI setiap tahunnya.

Penjualan di Dalam dan diluar

Pada tahun 2020, nilai penjualan dari keempat divisi secara keseluruhan sebesar \$,500 juta, yang meliputi penjualan “ di dalam “ sebesar \$100 juta dari tiga divisi produk kepada divisi AM. Nilai penjualan \$500 juta tersebut kira-kira terdiri dari \$130 juta untuk divisi suku cadang pengapian, 100 juta untuk divisi suku cadang transmisi, \$90 juta untuk divisi suku cadang mesin, dan \$180 juta untuk divisi AM. Setelah dikurangi dengan penjualan dalam, penjualan luar PT.United Indonesia bernilai sekitar \$400 juta. Karenaantisipasi pertumbuhan suku cadang AM seiring dengan peningkatan jumlah kendaraan, maka salah satu tujuan *top management* pada divisi AM adalah target penjualan sebesar 50% dari seluruh penjualan PT,United Indonesia.

ROI untuk Pabrik Manufactur

Sebagai lanjutan dari strategi ROI perusahaan, setiap pabrik manufaktur yang ada dalam ketiga divisi produk memiliki target ROI tahunan yang harus dicapai. Setiap penjualan OEM dari divisi produk ditelusuri ke pabrik yang membuat suku cadang. Pabrik-pabrik memelihara persediaan barang jadi dan mengirim suku cadang langsung ke konsumen OEM. Target ROI suatu pabrik berdasarkan laba anggaran (termasuk alokasi pengeluaran *overhead* divisi dan perusahaan, dan beban pajak pendapatan tertentu) dibagi dengan aktiva bersih awal tahun (dihitung dengan mengurangi total aset dikurangi kewajiban lancar). Alasan utama manajemen tingkat atas (*top management*) untuk memasukkan unsur biaya overhead dan pajak yang dialokasikan dalam

menentukan laba adalah untuk mendapatkan unsur laba pabrik yang ikut menentukan dalam penghitungan laba untuk laporan keuangan eksternal kepada para pemegang saham. COE berpendapat bahwa hal ini akan memberikan perspektif yang lebih jelas kepada manajer pabrik terhadap biaya-biaya dalam melaksanakan usaha dan kontribusi pabrik terhadap laba bersih perusahaan, dan menambah kesadaran terhadap kenyataan hasil pabrik.

Jumlah aktiva bersih awal tahun digunakan dalam pengukuran ROI karena dalam pandangan manajemen, investasi yang ditambah dalam satu periode menghasilkan laba (jika ada) yang kecil. Investasi tersebut akan menambah laba di masa yang akan datang. Manajemen tingkat atas berpendapat bahwa investasi semacam ini tidak dapat dilakukan jika para manajemen memberikan penalti (dalam bentuk aktiva bersih yang lebih tinggi dari ROI yang lebih rendah) pada tahun pertama dari investasi yang baru. Karena dasar investasi untuk tahun tersebut "dibekukan" pada tingkat awal tahun, maka memaksimalkan laba selama tahun tersebut sama dengan memaksimalkan ROI. Untuk aktiva bersih awal tahun, kas dan piutang dialokasikan ke pabrik berdasarkan pendapatan penjualan, sementara persediaan, properti, pabrik, peralatan, dan kewajiban lancar ditelusuri secara spesifik kepada setiap pabrik. Biaya historis dikurangi akumulasi penyusutan (nilai buku) digunakan untuk menilai properti, pabrik, dan peralatan. ROI dari divisi AM diukur dengan perlakuan yang sama dengan ROI pabrik.

Strategi Pemasaran

Departemen penjualan OEM pada tiap divisi produk bekerja sama dengan para ahli dari pihak OEM untuk mengembangkan suku cadang baru yang inovatif dan efektif biaya untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan melayani konsumen dengan suku cadang yang telah dipasok kepada pihak OEM. Setiap departemen penjualan OEM ini diharapkan mencapai target pendapatan penjualan tahunan. Karena konsumen dari divisi produk (yaitu oem) berbeda dengan konsumen dari divisi AM, maka manajemen

tingkat atas tidak merasa bahwa organisasi penjualan OEM dan AM harus digabung. Bahkan usaha pemasaran OEM ketiga divisi produk tidak dikonsolidasi dalam satu organisasi penjualan karena para agen penjualan OEM dari setiap divisi cenderung bekerja dengan orang – orang yang berbeda dalam organisasi dalam OEM yang ada (yaitu, pengapian, transmisi, dan mesin). Lebih lanjut lagi, dua dari tiga divisi produk merupakan perusahaan yang independen satu sama lain sebelum diakuisisi oleh PT.United Indonesia. Karena itu, ada tradisi lama bagi masing-masing OEM dalam melakukan pemasaran.

PT.United Indonesia - Divisi Suku Cadang Transmisi.

PABRIK ALAT BERAT

Laporan Laba dan ROI, 31 Desember 2020

Pendapatan penjualan.....	\$124.866
Harga Pokok Produksi.....	\$ 73.230
MarginKotor.....	\$ 51.636
Biaya Operasi.....	\$ 20.792
Biaya divisi yang dialokasikan.....	\$ 11.340
Biaya perusahaan yang dialokasikan.....	\$ 3.420
Laba sebelum pajak	\$ 16.084
Beban pajak.....	\$ 4.825
Laba.....	\$ 11.259

Total aktiva

Aktiva Bersih yang Ditetapkan per 1 Januari 2020

Kas dan piutang.....	\$ 25.000
Persediaan.....	\$ 12.875
Tanah, gedung, dan peralatan sesuai nilai buku.....	\$ 86.560
Total Aktiva.....	\$ 124.435
Dikurangi kewajiban lancar.....	\$ 26.135
Aktiva Bersih.....	\$ 98.300
ROI.....	11,5%

Menurut para eksekutif dari PT.United Indonesia, faktor-faktor kritis yang menentukan suksesnya pasar OEM adalah: kemampuan untuk merancang suku cadang yang inovatif dan

andal untuk memenuhi kualitas, kinerja, dan spesifikasi berat yang ditentukan oleh konsumen; menepati jadwal pengiriman sehingga OEM dapat meminimalkan persediaan suku cadang digudang; dan pengendalian biaya. Pengendalian biaya merupakan hal yang penting karena pasar sangat kompetitif dalam hal harga. Dalam usaha AM, ketersediaan suku cadang merupakan hal yang jauh lebih penting bagi wholesaler, baru kemudian kualitas dan harga.

Rencana Kompensasi Insentif

Sekitar 50 manajer staf dan lini United Indonesia berpartisipasi dalam rencana bonus insentif (*incentive bonus plan*). Jumlah uang yang ada dalam bonus tersebut dihitung dari rumus tetap yang terkait dengan laba persaham (*earnings per share*) dari perusahaan. Setiap peserta menerima sejumlah poin bonus standar. Makin tinggi posisi peserta dalam hierarki organisasi, makin banyak poin standar yang diterima. Total dari poin-poin ini untuk seluruh peserta dibagi kedalam jumlah bonus untuk mendapatkan nilai uang dari setiap poinnya. Kemudian, hitungan standar ini dikalikan jumlah standar poin yang dimiliki oleh peserta untuk mendapatkan hasil jumlah uang yang berhak dibawa peserta. Meskipun demikian, bonus aktual dapat bervariasi (naik atau turun) sebesar 25% tergantung pilihan dari atasan dari peserta.

Untuk manajer pabrik, penghargaan standar juga disesuaikan dengan suatu formula yang berkaitan dengan persentase penghargaan standar atas varians laba (laba aktual versus anggaran) pabrik. Sebagai contoh, jika laba aktual sebuah pabrik lebih besar 4% dari laba anggaran, maka bonus untuk manajer pabrik tersebut meningkat dari 100% standar menjadi 110% standar. Dalam membuat penyesuaian bonus ini, laba aktual dari pabrik disesuaikan atas setiap varians margin kotor (menguntungkan maupun tidak menguntungkan) yang dihasilkan dari volume penjualan ke divisi AM yang lebih tinggi atau lebih rendah dari yang dianggarkan. Sebagai contoh, jika varians laba suatu pabrik *favorabel* disebabkan oleh varians volume margin kotor yang menguntungkan atas penjualan ke divisi AM, maka bonus yang dimiliki manajer pabrik tidak akan naik diatas

standar 100%. Dengan demikian, manajer tersebut tidak akan diberikan penalti jika pembelian aktual divisi AM kurang dari jumlah yang disetujui oleh divisi AM ketika anggaran laba tahunan pabrik disetujui oleh manajemen tingkat atas.

Komentar - Komentar Manajemen

Pada umumnya, *top management* merasa puas terhadap sistem manajemen dan skema pengukuran kinerja yang sekarang berlaku. Meskipun demikian, dalam diskusi dengan penulis kasus ini, mereka menyebutkan tiga hal yang harus dipertimbangkan.

Pertama, selalu ada perselisihan mengenai harga transfer dari suku cadang yang dijual oleh divisi produk kepada divisi AM. Bila mana memungkinkan, oleh kebijakn perusahaan, penjualan internal akan suku cadang dilakukan diluar harga pasar OEM. Jika suatu suku cadang dijual sebagai suku cadang OEM beberapa tahun sebelumnya, maka harga pasar OEM yang semula akan disesuaikan lebih tinggi karena inflasi untuk mencapai harga jual ke divisi AM. Prosedur ini kelihatannya tidak akan mengakibatkan perselisihan.

Permasalahan muncul jika suku cadang yang ditrasnfer tersebut merupakan suku cadang yang langsung berasal dari divisi suku cadang AM. Yaitu, suku cadang yang belum pernah terjual PT.United Indonesia kepada pasar OEM dan untuknya tidak ada harga pasar diluar OEM maupun harga pasar OEM terdahulu yang dapat disesuaikan untuk inflasi. Biasanya, permasalahan harga transfer dipecahkan dengan melibatkan dua divisi, tetapi kadang-kadang wakil presiden keuangan diminta untuk menengahi perselisihan tersebut.

Kedua, manajemen puncak merasa bahwa divisi produk sering kali memberlakukan divisi AM sebagai contoh, ketika divisi AM dan konsumen diluar OEM menempatkan permintaan yang bersaing atas pabrik manufaktur tertentu, disitu terlihat bahwa pabrik tersebut sering kali lebih memilih untuk memenuhi permintaan konsumen OEM karena konsumen OEM akan memindahkan bisnisnya ketempat yang lain, sementara divisi AM tidak dapat membeli dari tempat lain. Manajemen puncak tidak ingin

membiarkan divisi AM menjual produk pesaing, dimana hal ini akan menyebabkan citra yang tidak baik bagi perusahaan . Divisi AM diharapkan dapat meyakinkan manajer pabrik yang tepat untuk mengerjakan produksi suku cadang yang mereka butuhkan. Ketiga, manajer puncak merasa bahwa divisi AM dan ketiga divisi produk menyimpan persediaan yang berlebihan sepanjang tahun. Wakil presiden perencanaan tersebut mengatakan, " untunglah kita memiliki kebijakan yang baik mengenai liburan Natal disini. Paling tidak persediaan barang akan menurun sampai tingkat yang wajar pada akhir tahun, ketika volume produksi kita rendah karena banyak pegawai yang liburan natal.

Pertanyaan

1. Evaluasi setiap pertimbangan yang dikemukakan manajemen puncak. Jika perlu, buatlah rekomendasi yang tepat atas kondisi yang digambarkan dalam kasus ini.
2. Apa hasil rekomendasi Anda secara keseluruhan mengenai sistem pengendalian yang dimiliki ? Gambarkan kekuatan atau kelemahan yang Anda temukan tetapi tidak termasuk dalam jawaban pertanyaan tersebut. Jika ada, perubahan apakah yang akan Anda rekomendasikan kepada manajemen puncak ?

D. Pusat Investasi

Suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan sebagai pusat investasi apabila kinerja unit/manajemennya diukur dari hasil (return) investasi atau atas dasar laba dibandingkan dengan investasi yang digunakan.

Tujuan pembentukan pusat investasi adalah:

1. Menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan mengenai investasi yang digunakan manajer divisi dan memotivasi manajer untuk melakukan keputusan yang tepat.
2. Mengukur prestasi divisi sebagai kesatuan yang berdiri sendiri.
3. Membandingkan prestasi antar divisi untuk menentukan alokasi sumber ekonomi. Informasi atas dasar pusat investasi dapat memotivasi manajer divisi.
4. Menghasilkan laba yang memadai dengan keleluasaan untuk

mengambil keputusan tentang sumber ekonomi dan fasilitas fisik yang digunakan.

5. Mengambil keputusan untuk menambah investasi bila investasi tersebut memberikan return yang memadai
6. Mengambil keputusan untuk melepas investasi yang tidak memberikan return yang memadai.

Definisi investasi:

1. Total aktiva yang tersedia.
2. Total aktiva yang digunakan.
3. Total modal ditambah Utang Jangka Panjang.
4. Modal sendiri.

Perlu dipahami elemen-elemen yang terdapat pada neraca perusahaan.

Masalah yang berhubungan dengan neraca yaitu :

1. Kas. Kebanyakan perusahaan mengawasi kas secara terpusat. Manajer unit biasanya memegang kas kecil untuk operasional perusahaan sehari-hari, Akibatnya kas sebenarnya dalam suatu unit usaha menunjukkan jumlah yang lebih kecil dari pada seharusnya seandainya unit usaha tersebut sebagai perusahaan yang independen.
2. Piutang. Manajer unit usaha harus mampu mempengaruhi tingkat piutang tidak hanya sekedar menghasilkan laba tetapi juga harus mampu menjaga jatuh tempo piutang. Masalah: Pencatatan piutang dilakukan sebesar harga jual atau harga pokok penjualan. Dalam praktek, pencatatan piutang dilakukan sebesar nilai buku piutang yakni harga jual dikurangi dengan cadangan kerugian piutang.
3. Persediaan. Perbedaan penilaian persediaan akan menimbulkan masalah. Secara umum penilaian persediaan terdiri dari LIFO, FIFO, dan rata-rata.
4. Aktiva tetap. Penilaian aktiva tetap dapat dilakukan dengan metoda nilai buku atau harga perolehan. Terdapat perbedaan penilaian atas ROI dan RI pada kedua metoda tersebut.

Contoh Kasus : ROI dan RI

Atas dasar nilai buku Investasi dengan nilai Rp.100.000, akan menghasilkan laba Rp.12.000 selama lima tahun, tanpa nilai residu pada akhir umur aktiva. Penyusutan dilakukan dengan menggunakan garis lurus. Tingkat kembalian yang diharapkan adalah 15%.

Besarnya ROI dan RI apabila menggunakan metoda nilai buku :

Tahun	Nilai buku awal tahun	laba	RI	ROI %
1	Rp100.000	Rp.12.000	Rp.-3.000	12
2	Rp 80.000	Rp.12.000	Rp.0	15
3	Rp.60.000	Rp.12.000	Rp.3.000	20
4	Rp.40.000	Rp.12.000	Rp.6.000	30
5	Rp.20.000	Rp.12.000	Rp.9.000	60

Besarnya ROI dan RI apabila menggunakan metoda harga perolehan

Tahun	Perolehan awal tahun	laba	RI	ROI %
1	Rp.100.000	Rp.12.000	Rp.-3.000	12
2	Rp.100.000	Rp.12.000	Rp.-3.000	12
3	Rp.100.000	Rp.12.000	Rp.-3.000	12
4	Rp.100.000	Rp.12.000	Rp.-3.000	12
5	Rp.100.000	Rp.12.000	Rp.-3.000	12

Masalah lain dalam pusat investasi adalah masalah tolok ukur penilaian kinerja unit/pusat pertanggungjawaban. Secara umum penilaian pusat pertanggungjawaban ada dua yaitu ROI dan RI.

Return On Investment (ROI)

Return on investment menunjuk pada tingkat pengembalian investasi. ROI banyak digunakan oleh perusahaan untuk mengukur tingkat keuntungan minimal yang diharapkan. Pada

umumnya ROI digunakan untuk pertimbangan pada saat perusahaan hendak memulai usaha atau mau mengembangkan usaha. ROI dapat dicari dengan rumus:

$$ROI = \frac{\text{Laba (EBT)}}{\text{Dana Operasi}}$$

ROI juga dapat diperoleh dari rumus sebagai Berikut :

$$ROI = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjual}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Investasi}}$$

atau

$$ROI = \text{Profit margin} \times \text{Tingkat Perputaran Aktiva}$$

Pengukuran kinerja dengan menggunakan ROI biasanya dilakukan pada pusat pertanggungjawaban pusat investasi. Pusat pertanggungjawaban pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerjanya diukur dengan membandingkan antara laba dengan investasi yang digunakan. Manajer pusat pertanggungjawaban pusat investasi berusaha agar mendapatkan ROI yang maksimal. Secara teoritis manajer dapat meningkatkan ROI dengan cara meningkatkan profit margin dan atau *asset turn over*. Dari sisi profit margin, ROI dapat ditingkatkan dengan menaikkan laba operasi dengan asumsi penjualan tetap atau penjualan meningkat tetapi peningkatan penjualan lebih rendah daripada peningkatan laba. Laba dapat ditingkatkan dari dengan cara menaikkan pendapatan dan atau mengurangi biaya. Sedangkan dari sisi *asset turnover*, ROI dapat ditingkatkan dengan cara menambah modal usaha (*operating assets*) sampai tingkat tertentu diusahakan tercapainya tambahan sales yang sebanyak-banyaknya dan dengan mengurangi sales sampai tingkat tertentu diusahakan penurunan atau pengurangan *operating assets* sebesar-besarnya.

Penggunaan ROI dalam pengukuran kinerja mempunyai beberapa keuntungan dan kelemahan. Keuntungan tersebut adalah ROI mendorong manajer untuk memberikan perhatian yang lebih luas

terhadap hubungan antara penjualan, biaya dan investasi yang seharusnya merupakan fokus bagi manajer pusat investasi dan ROI bisa mengurani investasi berlebihan pada aktiva operasi. Sedangkan kelemahan ROI adalah pertama, ROI tidak mendorong manajer untuk menerima investasi proyek-proyek yang akan menurunkan ROI divisi walaupun akan meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan dan kedua, ROI mendorong manajer divisi untuk memfokuskan diri hanya pada jangka pendek tanpa memperhatikan kepentingan jangka panjang. Perhitungan ROI (dalam Rp).

Pendapatan	1.000.000
Biaya	850.000
Depresiasi	50.000 + 900.000 -
Laba sebelum pajak	100.000

$$ROI = \frac{100.000}{500.000} \times 100\% = 20\%$$

Residual Income (Pendapatan Residu)

RI adalah selisih antara laba operasi dan jumlah kembalian uang yang diharapkan atas aktiva operasi perusahaan. Sehubungan dengan kelemahan yang ada pada ROI maka RI digunakan untuk menilai kineria manajer. Dengan RI manajer akan termotivasi untuk menerima usulan proyek yang menghasilkan laba di atas biaya modalnya.

RI sebagai alat ukur kineria manajer mempunyai kebaikan dan keburukan.

Kebaikan RI sebagai alat ukur adalah pertama, mendorong manajer divisi untuk menerima usulan investasi yang tidak menguntungkan sehingga tidak diterima tetapi menguntungkan perusahaan secara keseluruhan. Kedua, RI memungkinkan penggunaan *cost of capital* yang berbeda-beda untuk berbagai jenis aktiva. Sedangkan keburukan RI adalah RI bisa mendorong ke pencapaian target jangka pendek tanpa memperhatikan kepentingan jangka panjang.

Cara Menghitung Residual Income adalah

1. **Residual income** = laba bersih - (tingkat pengembalian minimal x aset)
2. **Residual income** = laba bersih - (tingkat pengembalian minimal x aset)
3. RI = 25 juta - (20% x 100 juta)
4. RI = 25 juta - 20 juta.
5. RI = Rp5 juta.

E. **Balanced scorecard (BSC)**

Kaplan dan Norton (1992) memberikan pandangan baru tentang penilaian kinerja organisasional. Lebih lanjut BSC adalah seperangkat pengukuran yang memberikan pandangan yang cepat tetapi komprehensif kepada manajer puncak dari suatu perusahaan yang meliputi pengukuran keuangan yang memberikan hasil atas kegiatan yang sudah dilakukan. BSC melengkapi pengukuran keuangan dengan pengukuran operasi pada kepuasan konsumen, proses internal dan aktivitas perbaikan dan inovasi organisasi yang mengendalikan kinerja keuangan di masa depan. Secara diagramatis BSC dapat digambarkan sebagai berikut (halaman berikut):

BSC memperbaiki penilaian kinerja tradisional dengan menambahkan tiga perspektif yaitu *customer*, *learning and growth*, dan *internal business process* (Kaplan dan Norton, 1992). Pada perspektif *customer* ada empat hal yang diperhatikan konsumen yaitu waktu, mutu, pelayanan, dan biaya. Waktu yang dimaksud di sini adalah waktu yang dibutuhkan perusahaan dari penerimaan pesanan sampai dengan produk tersebut ke konsumen. Sedangkan yang dimaksud dengan mutu adalah pengendalian mutu dari tingkat produk yang baru masuk sampai produk akhir. Perusahaan perlu memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan. Dengan memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen berarti perusahaan menjaga kontinuitas perusahaan. Berkaitan dengan biaya, perusahaan harus peka terhadap biaya produk yang

dikeluarkan. Konsumen melihat harga sebagai akumulasi dari biaya.

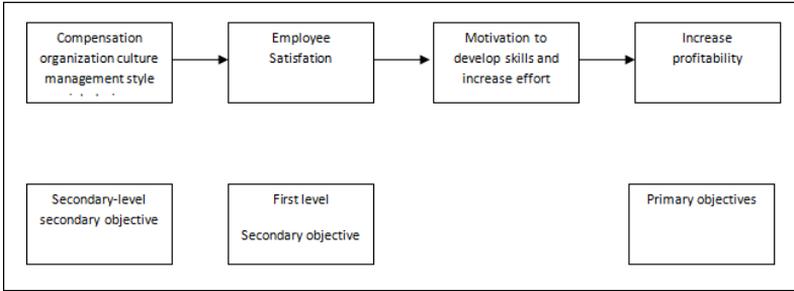
Pada perspektif internal business process, manajemen organisasi perlu menilai ketrampilan karyawan, produktivitas kerja, kedisiplinan kerja, tennasuk kompetensi dan proses bisnis yang terjadi. Dalam hal ini sistem infonnasi memegang peranan yang sangat penting. Sistem infonnasi membantu eksekutif dalam menemukan dan memecahkan masalah yang dihadapi. Dari perspektif learning and growth, BSC juga menilai perbaikan dan pertumbuhan yang terus menerus dilakukan oleh organisasi. Learning and growth perlu dilakukan dan dinilai sehubungan dengan makin ketatnya persaingan bisnis. Total quality management yang diterapkan organisasi juga dinilai. Organisasi harus dapat selalu mengadakan perbaikan terus menerus dalam rangka menciptakan nilai. Untuk perspektif finansial, sarna dengan pendekatan tradisional. Variabelvariabel penilaian untuk masing-masing persepektif dapat dilihat pada lampiran. Penilaian kinerja dengan menggunakan BSC baik tetapi tidak cukup lengkap karena BSC gagal untuk pertama, menunjukkan kontribusi bahwa tenaga kerja dan suplier membantu pencapaian tujuan perusahaan, kedua, mengidentifikasi peranan komunitas lingkungan dimana perusahaan beroperasi, ketiga, mengidentifikasi pengukuran kinerja sebagai proses dua arah, memungkinkan manajemen untuk menilai kontribusi stakeholder(s) pada tujuan primer dan sekunder perusahaan dan memungkinkan stakeholder(s) menilai apakah organisasi kapabel untuk memenuhi kewajiban organisasi pada stakeholder(s) saat ini maupun pada masa yang akan datang (Atkinson, dkk. 1997).

Penilaian kinerja berdasarkan pendekatan *stakeholder*

Berdasarkan kelemahan yang ada pada BSC, Atkinson dkk. (1997) memberikan altematif penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *stakeholder*. Pendekatan ini dikembangkan berdasarkan isu perencanaan strategis. Dalam mengembangkan *strategic planning*, perusahaan harus mengembangkan sistem pengukuran kinerjanya untuk mengukur

keberhasilan pelaksanaan perencanaan stratejik yang sudah dirumuskan. Secara umum, pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu, pertama, *environmental stakeholders*, yang terdiri dari konsumen, pemilik dan komunitas. Kelompok ini memberikan definisi lingkungan eksternal perusahaan, yang selanjutnya, mendefinisikan elemen kritis dari strategi kompetitif. Kelompok kedua adalah *process stakeholders*, yang terdiri dari tenaga kerja dan supplier. Kelompok ini bekerja dalam lingkungan yang didefinisikan *External stakeholder* untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, dan mengoperasikan proses membuat dan mengirim produk yang dihasilkan perusahaan kepada konsumen. Masing-masing kelompok tersebut saling berhubungan. Hubungan masing-masing kelompok tersebut terjadi dengan ikatan kontrak. Sifat dan skop kontrak yang dilakukan tidak hanya berkaitan dengan kompetisi tetapi juga memberikan perhatian pada pengukuran kinerja dan sistem pengendalian.

Dalam pendekatan ini, tujuan perusahaan dapat dibedakan menjadi dua yaitu tujuan primer dan tujuan sekunder. Tujuan primer adalah tujuan yang didefinisikan oleh pemilik perusahaan. Sedangkan tujuan sekunder adalah tujuan yang menyebabkan terjadinya tujuan primer. Sebagai contoh, tujuan primer perusahaan adalah meningkatkan kemakmuran pemilik perusahaan. Tujuan sekundemya adalah kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen sangat penting karena mengarahkan pada peningkatan kemakmuran pemilik. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur tujuan sekunder perusahaan. Secara diagramatis tujuan primer dan sekunder dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Atkinson dkk (1998)

BAB 6

PENGUKURAN DAN PENGENDALIAN ASSET

A. Struktur Analisis

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.

Tujuan pengukuran penggunaan aset merupakan analogi dari tujuan pusat laba yaitu:

1. Untuk memberikan informasi yang berguna dalam membuat keputusan yang bagus mengenai aset yang digunakan dan untuk memacu para manajer.
2. Untuk mengukur kinerja unit usaha sebagai suatu entitas ekonomi.

Memfokuskan diri pada laba tanpa mempertimbangkan aset 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 berorientasi pada laba adalah untuk menghasilkan tingkat pengembalian (return) yang memuaskan atas modal yang digunakan.

Pihak manajemen senior akan sulit untuk membandingkan kinerja laba dari suatu unit usaha dengan unit usaha yang lain, atau dengan unit yang sama di perusahaan lain kecuali jumlah aktiva yang digunakan ikut diperhitungkan. Membandingkan perbedaan laba yang mencolok tidak akan berarti jika unit usaha yang menggunakan sumber daya yang berbeda; dengan kata lain, semakin banyak sumber daya yang digunakan, seharusnya

semakin besar laba yang di peroleh. Perbandingan semacam ini digunakan untuk menilai kinerja manjer unit usaha dan untuk memutuskan cara pengalokasian sumber daya.

Umumnya, para manajer unit usaha memiliki dua sasaran kinerja. 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.

Para manajer unit usaha mempunyai dua sasaran kinerja yaitu:

1. Mereka harus menghasilkan laba yang mencukupi dari sumber daya yang digunakan.
2. Mereka dapat menggunakan sumber daya tambahan hanya jika pengguna tersebut menghasilkan tingkat pengemballian yang memadai.

Tujuan dari menghubungkan laba dengan investasi adalah untuk memotivasi para manajer unit usaha guna mencapai sasaran-sasaran tersebut diatas.

Tingkat pengembalian atas investasi (ROI) adalah suatu rasio perbandingan. Pembilangnya (numerator) adalah pendapatan yang dilaporkan pada laporan keuangan. Penyebutnya (denominator) adalah aset yang digunakan.

Nilai tambahan ekonomi (EVA) adalah jumlah uang, bukan rasio. EVA dapat diperoleh dengan mengurangi beban moral (capital charge) dari laba operasi bersih (net operating profit). Beban moral diperoleh dari perkalian antara jumlah aset yang digunakan dengan suatu tingkat tarif (rate).

Untuk alasan-alasan yang akan dijelaskan nanti, EVA lebih unggul dibandingkan dengan ROI dari sisi konsep, dan oleh karenanya, EVA akan digunakan dalam contoh-contoh yang ada. Tetapi, sangat jelas dari survei-survei yang ada bahwa ROI lebih luas digunakan dalam bisnis dibandingkan dengan EVA.

B. Pengukuran Asset

Dalam memutuskan dasar investasi apa yang akan digunakan untuk mengevaluasi pusat investasi, kantor pusat menanyakan dua hal: Pertama, praktik-praktik apa saja yang akan membuat para manajer unit usaha menggunakan aktiva mereka dengan efisien dan untuk mendapatkan jumlah dan jenis yang tepat dari aktiva baru? Mungkin, ketika laba mereka berkaitan dengan aktiva yang digunakan, para manajer unit usaha akan mencoba untuk meningkatkan kinerja mereka yang diukur dengan cara ini.

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.

Satu 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. Jika demikian halnya, jumlah piutang dan perusahaan akan mendekati jumlah modal kerja.

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. Unsur piutang sering dimasukkan pada saldo aktual akhir periode, meskipun rata-rata antar periode secara konsep merupakan ukuran yang lebih baik atas jumlah yang seharusnya dikaitkan dengan laba.

Memasukan unsur piutang pada harga ajual atau harga pokok penjualan merupakan hal yang masih diperdebatkan. Suatu pihak berargumen bahwa investasi riil dari suatu unit dalam piutang hanya sebesar harga pokok penjualan dan bahwa tingkat pengembalian yang memuaskan atas investasi ini mungkin sudah mencukupi. Dilain pihak, unit usaha dapat menginvestasikan kembali uang yang diperoleh dari piutang, sehingga piutang harus dimasukkan pada harga jualnya. Alternatif yang lebih sederhana yaitu, memasukan piutang pada nilai buku, yang merupakan harga jual dikurangi penyisihan atas piutang tak teragih. Jika unit usaha tersebut tidak mengandalkan kredit maupun penagihannya, maka piutang dapat dihitung berdasarkan suatu rumus yang konsisten dengan periode pembayaran normal.

3. *Persediaan*

Persediaan biasanya diperlakukan sama seperti piutang, yaitu dicatat pada jumlah akhir meskipun rata-rata antar periode lebih baik secara konsep. Jika perusahaan menggunakan 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 didanai melalui pembayaran di muka atau pembayaran cicilan dari konsumen, seperti yang biasa terjadi jika barang tersebut membutuhkan waktu produksi yang lama. Pembayaran tersebut akan dikurangi dari jumlah persediaan kotor 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

4. *Modal Kerja Secara Umum*

Perlakuan atas modal kerja sangatlah bervariasi. Pada satu sisi, perusahaan memasukan seluruh aset lancar ke dalam dasar investasi dengan tidak mengeliminasi kewajiban lancar.

Alasannya dari sudut pandang motivasional jika unit-unit usaha tidak dapat mempengaruhi utang atau kewajiban lancar lainnya. Tetapi metode tersebut menyatakan terlalu tinggi jumlah modal korporat yang diperlakukan untuk mendanai unit usaha, karena kewajiban lancar merupakan sumber modal, sering kali dengan biaya bunga sama dengan nol. Di lain pihak, seluruh kewajiban lancar dapat dikurangkan dari aset lancar. Metode ini menyediakan ukuran yang baik atas modal yang disediakan oleh perusahaan, dimana perusahaan mengharapkan agar unit usaha memperoleh pengembalian. Tetapi, hal tersebut mengimplikasi bahwa para manajer unit usaha bertanggung jawab atas beberapa kewajiban lancar dimana para manajer tersebut tidak memiliki kendali.

5. *Properti, Pabrik, dan Peralatan*

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

Permasalahan tersebut akan dianalisis pada bagian-bagian berikut:

1. *Akuisisi Peralatan Baru*

Dengan perhitungan EVA, pembelian mesin akan menaikkan pendapatan sebelum pajak, tetapi kenaikan ini lebih dibandingkan dengan kenaikan beban modal (capital charge). Perhitungan EVA menandakan bahwa profitabilitas telah menurun walaupun fakta ekonomi menunjukkan bahwa laba mengalami kenaikan.

Jumlah EVA dalam tahun-tahun selanjutnya akan meningkat seiring dengan penurunan nilai buku dari mesin tersebut. Kenaikan EVA setiap tahunnya tidak mencerminkan perubahan ekonomi yang sebenarnya. Meskipun tampaknya terjadi kenaikan profitabilitas secara konstan, namun sebenarnya tidak ada perubahan profitabilitas pada tahun setelah mesin tersebut dibeli. Unit usaha yang memiliki aset yang sudah tua, atau yang sudah sepenuhnya disusutkan, akan cenderung melaporkan EVA yang lebih besar daripada unit usaha yang memiliki aset yang lebih baru.

Jika profitabilitas diukur dengan ROI, maka akan terjadi ketidak konsistenan yang sama. Terbukti bahwa jika aset yang telah disusutkan dimasukkan ke dalam dasar investasi pada nilai buku bersih, maka profitabilitas unit usaha tersebut akan dinyatakan secara salah (*misstated*) pada nilai buku bersih, dan para manajer unit usaha tidak akan termotivasi untuk mengambil keputusan akuisisi yang tepat.

2. *Nilai Buku Kotor*

Fluktuasi dalam EVA dan ROI dari tahun ke tahun dapat dihindari dengan memasukan unsur aset yang dapat disusutkan (*depreciable asset*) dalam dasar investasi pada nilai buku kotor (*gross book value*), dan bukan nilai buku bersih (*net book value*). ROI yang dihitung berdasarkan nilai buku kotor akan selalu menyatakan terlalu rendah tingkat pengembalian sebenarnya.

3. *Disposisi Aktiva (Aset)*

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 aset lama dapat mempengaruhi perhitungan profitabilitas unit usaha secara substansial. 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.

Secara total, jika aset dimasukkan ke dalam dasar investasi pada biaya awalnya, maka manajer unit usaha akan termotivasi untuk menghilangkan aset tersebut-meskipun kativa itu memiliki suatu kegunaan-karena dasar investasi unit usaha akan berkurang sejumlah biaya penuh dari aset tersebut.

4. *Penyusutan Anuitas*

Jika penyusutan ditentukan oleh metode anuitas, dan bukan oleh metode garis lurus, maka perhitungan profitabilitas unit usaha akan menunjukkan EVA dan ROI yang tepat, karena metode penyusutan anuitas sesungguhnya mengaitkan pengembalian investasi yang implisit dalam perhitungan nilai sekarang. Penyusutan anuitas merupakan kebalikan dari penyusutan yang dipercepat, di mana jumlah penyusutan tahunan adalah rendah pada tahun-tahun pertama ketika nilai investasinya masih tinggi dan meningkat setiap tahunnya seiring dengan menurunnya nilai investasi; tetapi pengembalian hasil tetap konstan.

5. *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 aset yang tua. Kesulitan dalam metode ini adalah bahwa suatu unit usaha dengan aset tetap yang memiliki nilai buku bersih diatas 50 persen nilai buku kotornya dapat mengurangi dasar investasi dengan sepenuhnya membuang aset-aset yang masih bagus. Perusahaan-perusahaan lain sama sekali tidak menggunakan catatan akuntansi dan menggunakan estimasi nilai sekarang dari aset.

Permasalahan utama dalam menggunakan nilai-nilai nonakuntansi adalah bahwa nilai tersebut cenderung subjektif, dibandingkan dengan nilai-nilai akuntansi, yang tampak lebih objektif dan umumnya tidak menimbulkan pertentangan.

Akibatnya, data akuntansi memiliki aura realitas bagi manajemen operasi.

Masalah yang berkaitan dengan penggunaan jumlah nonakuntansi dalam sistem internal adalah bahwa profitabilitas unit usaha tidak akan konsisten dengan profitabilitas perusahaan yang dilaporkan kepada para pemegang saham. Persoalan lain dalam menggunakan nilai pasar sekarang adalah memutuskan bagaimana menentukan nilai ekonomis.

6. *Aset-aset Yang Disewagunausahakan*

Banyak perjanjian sewa guna usaha merupakan perjanjian pendanaan yaitu perjanjian tersebut memberikan cara alternatif untuk menggunakan aset yang seharusnya didapatkan dari pendanaan dengan utang dan modal. Sewa guna usaha finansial (yaitu, sewa guna usaha jangka panjang yang setara dengan nilai sekarang dari arus beban sewa) adalah sama dengan utang dan dilaporkan juga dalam neraca. Keputusan pendanaan biasanya dilakukan oleh kantor pusat. Karena alasan tersebut, pembatasan biasanya diberlakukan pada kebebasan manajer unit usaha untuk melakukan sewa guna usaha atas aset.

7. *Aktiva Yang Menganggur*

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

8. *Aktiva Tidak Berwujud*

Beberapa perusahaan cenderung melaksanakan penelitian dan pengembangan (R&D) yang intensif (misalnya, mengembangkan dana yang besar untuk mengembangkan produk baru); sedang yang lainnya cenderung fokus pada pemasaran (misalnya, perusahaan menghabiskan banyak dana untuk iklannya). Dengan menghitung aset semacam ini sebagai investasi jangka panjang, manajer unit usaha akan memperoleh

manfaat jangka pendek yang lebih sedikit dari pengurangan atas pengeluaran untuk pos tersebut.

9. *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.

10. *Beban Modal*

Kantor pusat korporat menentukan tarif yang digunakan untuk menghitung beban modal. 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.

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.

11. *Survei-survei Praktik*

Kebanyakan perusahaan memasukan unsur aset tetap ke dalam dasar investasi pada nilai buku bersih. Perusahaan-perusahaan tersebut melakukannya karena ini merupakan jumlah dengan mana aset tersebut dicatat dalam laporan keuangan, dan oleh karenanya, sesuai dengan laporan keuangan tersebut mencerminkan jumlah modal yang digunakan dalam divisi tersebut.

C. EVA vs ROI, dan ROA

Hampir semua perusahaan yang mempunyai pusat investasi mengevaluasi unit-unit usahanya berdasarkan ROI, dibandingkan yang menggunakan EVA. Ada tiga keuntungan ROI. Pertama, ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dimana semua

mempengaruhi laporan keuangan tercermin dari rasio ini. Kedua, ROI mudah dihitung, mudah dipahami, dan sangat berarti dalam pengertian absolut. Ketiga, ROI merupakan denominator yang dapat diterapkan ke setiap unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap profitabilitas, tanpa mempedulikan ukuran dan jenis usahanya. Kinerja dari unit yang berbeda dapat saling dibandingkan. Selain itu, data ROI pesaing tersedia sehingga dapat dijadikan sebagai dasar perbandingan.

Pendekatan EVA memiliki empat keunggulan dibanding ROI. Pertama, dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi. Di lain pihak, pendekatan ROI memberi insentif yang berbeda untuk investasi diantara unit-unit usaha. Kedua, keputusan-keputusan yang meningkatkan ROI suatu pusat investasi dapat menurunkan laba keseluruhan. Ketiga, tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aset yang berbeda pula. Keempat, EVA berlawanan dengan ROI, memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan. Para pemegang saham merupakan pemilik kepentingan yang penting dalam perusahaan.

Ada tiga keuntungan dari ROI:

1. ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dimana semua mempengaruhi laporan keuangan tercermin dari rasio ini.
2. ROI mudah dihitung, mudah dipahami, dan sangat berarti dalam pengertian absolute.
3. ROI merupakan denominator yang dapat diterapkan ke setiap unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap profitabilitas, tanpa mempedulikan ukuran dan jenis usahanya.

EVA tidak memberikan dasar perbandingan semacam ini. Tetapi pendekatan EVA juga memiliki beberapa keunggulan. Ada empat alasan yang membuatnya lebih unggul dari ROI:

1. Dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi.

2. Keputusan-keputusan yang meningkatkan ROI suatu pusat investasi dapat menurunkan laba keseluruhan.
3. Tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yang berbeda pula.
4. EVA berlawanan dengan ROI, memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan.

Ada beberapa alasan mengapa penciptaan nilai pemegang saham menjadi sangat penting bagi Perusahaan:

1. Mengurangi risiko pengambilalihan (takeover);
2. Menciptakan nilai tukar untuk agresivitas dalam merger dan akuisisi, dan
3. Mengurangi biaya modal, sehingga memungkinkan investasi yang lebih cepat untuk pertumbuhan masa depan.

Jadi, mengoptimalkan nilai pemegang saham merupakan tujuan penting bagi suatu perusahaan. Mandat terbaik untuk nilai pemegang saham pada tingkat unit usaha adalah meminta para manajer unit usaha untuk menciptakan dan meningkatkan EVA. EVA diukur dengan cara sebagai berikut:

1. $EVA = \text{Laba bersih} - \text{Beban modal}$
 $\text{Beban Modal} = \text{Biaya modal} \times \text{modal yang digunakan.}$
2. $EVA = \text{Modal yang digunakan} (ROI - \text{Biaya modal})$
 Tindakan-tindakan berikut akan meningkatkan EVA sebagaimana bahwa peningkatan ROI melalui business process reengineering dan productivity gains, tanpa menaikkan dasar investasi; divestasi aktiva, produk dan atau bisnis yang ROI-nya kurang dari biaya modal; investasi agresif yang baru dalam aktiva, produk, dan atau bisnis yang ROI-nya melebihi biaya modal dan peningkatan penjualan, margin laba, atau efisiensi modal (rasio penjualan terhadap modal yang digunakan), atau penurunan persentase biaya modal tanpa mempengaruhi variable lain. Tindakan-tindakan tersebut jelas merupakan yang terbaik bagi kepentingan perusahaan.

EVA memecahkan permasalahan mengenai perbedaan tujuan laba untuk aktiva yang sama dalam unit usaha yang berbeda dan tujuan laba yang sama pada unit usaha sama. Metode tersebut memungkinkan untuk memasukkan peraturan keputusan yang sama dengan yang digunakan dalam proses perencanaan ke dalam sistem pengukuran: Semakin rumit proses perencanaan, semakin rumit juga perhitungan EVA-nya.

D. Pertimbangan Tambahan dalam Mengevaluasi Manajer

Dengan melihat kelemahan ROI, kelihatannya mengejutkan bahwa ROI digunakan secara luas. Diketahui dari pengalaman pribadi bahwa kesalahan konseptual ROI untuk evaluasi kinerja adalah nyata dan menyebabkan timbulnya perilaku disfungsional dari para manajer unit usaha.

Penggunaan EVA sebagai perangkat pengukuran kinerja sangat disarankan. Tetapi, EVA tidak menyelesaikan seluruh masalah yang berkaitan dengan penghitungan aktiva tetap, seperti yang telah dibicarakan sebelumnya, kecuali metode penyusutan anuitas dipergunakan, dan hal ini jarang dilakukan dalam praktik bisnis sehari-hari.

Lebih lanjut lagi, beberapa aktiva mungkin akan dinyatakan terlalu rendah nilainya ketika dikapitalisasi, sementara aktiva lain ketika dibebankan. Meskipun biaya pembelian aktiva tetap biasanya dikapitaliasi, sejumlah besar investasi dalam biaya awal, pengembangan produk baru, organisasi dealer, dan sebagainya, mungkin dapat dihapuskan sebagai beban, dan dengan demikian tidak akan terlihat dalam dasar investasi.

Dengan mempertimbangkan hal ini, beberapa perusahaan memutuskan untuk mengeluarkan unsur aktiva tetap dari dasar investasi. Perusahaan-perusahaan tersebut membebankan beban bunga hanya untuk aktiva yang dapat dikendalikan, dan mengendalikan aktiva tetap dengan perangka terpisah. Aktiva yang dapat dikendalikan pada dasarnya merupakan modal kerja.

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 lebih dari memuaskan karena penghematan atau pendapatan aktual dari akuisisi aktiva tetap tidak dapat diidentifikasi.

E. Evaluasi Kinerja Perusahaan

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.

Secara konsep nilai suatu usaha adalah nilai sekarang dari pendapatan di masa depan. Hal ini dihitung dengan mengestimasi arus kas untuk setiap tahun di masa depan dan mendiskontokan setiap arus kas tersebut pada tarif laba yang telah ditentukan. Analisis tersebut dilakukan untuk lima ,atau mungkin sepuluh tahun yang akan datang.

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 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 breakup 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.

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.

Secara konsep, nilai suatu unit usaha adalah nilai sekarang dari pendapatan di masa depan. Hal ini dihitung dengan mengestimasi arus kas untuk setiap tahun di masa depan dan mendiskusikan setiap arus kas tersebut pada tarif laba yang telah ditentukan.

Analisis tersebut dilakukan untuk lima, atau mungkin sepuluh tahun yang akan datang. Meskipun estimasi-estimasi tersebut pada umumnya berupa estimasi yang kasar, namun tetap memberikan cara yang berbeda dalam melihat unit usaha, dibandingkan dengan apa yang ada pada laporan-laporan kinerja.

Pusat investasi memiliki semua masalah pengukuran yang terlibat dalam menentukan beban dan pendapatan. Pusat investasi menimbulkan permasalahan baru mengenai bagaimana cara mengukur aktiva yang digunakan, khususnya aktiva mana yang akan dimasukkan, bagaimana menilai aktiva tetap dan aktiva lancar, metode penyusutan apa yang akan digunakan untuk aktiva tetap, aktiva perusahaan mana yang harus dialokasikan, dan kewajiban mana yang harus dikurangi.

Suatu tujuan penting dari suatu organisasi bisnis adalah untuk mengoptimalkan tingkat pengembalian atas ekuitas pemegang saham (yaitu, nilai sekarang bersih dari arus kas di masa depan). Sangat tidak praktis untuk menggunakan pengukuran semacam ini guna mengevaluasi kinerja para manajer unit usaha per bulanan atau kuartal. Menghitung tingkat pengembalian adalah pengukuran yang paling baik atas kinerja para manajer unit usaha.

Nilai tambah ekonomis (economic value added-EVA) secara konsep lebih unggul daripada tingkat pengembalian investasi (return on investment-ROI) dalam mengevaluasi kinerja dari para manajer unit usaha.

Selain pos-pos laporan laba rugi, ketika menentukan tujuan laba tahunan harus ada tarif bunga yang akan eksplisit terhadap saldo yang akan diproyeksikan atas pos modal kerja yang dapat dikendalikan khususnya piutang dan persediaan.

Ada perdebatan yang cukup alot mengenai pendekatan yang tepat bagi manajemen dalam suatu perusahaan dalam mengendalikan aktiva tetap.

Melaporkan kinerja ekonomi dari suatu pusat investasi berbeda dengan melaporkan kinerja manajer yang berwenang dalam pusat investasi tersebut.

BAB 7

PERENCANAAN STRATEGIS

A. Karakteristik dari Perencanaan Strategis

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 kedepan.

Perbedaan antara dua jenis manajemen, yaitu formulasi strategi dan perencanaan strategi. Perbedaan adalah bahwa formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut. Dalam proses formulasi strategi, manajemen menentukan cita-cita organisasi dan menciptakan strategi-strategi utama untuk mencapai cita-cita tersebut. Proses perencanaan strategi kemudian mengambil cita-cita tersebut secara efisien dan efektif. Keputusan oleh produsen barang-barang industrial untuk melakukan diversifikasi kebarang-barang konsumen merupakan formulasi strategi, suatu keputusan strategis, setelah mana sejumlah *masalah implementasi* harus diselesaikan.

Dalam praktiknya, ada sejumlah besar tumpang tindih antara formulasi strategis dengan perencanaan strategis. Studi-studi yang dibuat selama proses perencanaan strategis mungkin mengindikasikan bahwa perlu mengubah cita-cita atau strategi. Sebaliknya formulasi strategi biasanya memasukan pertimbangan awal mengenai program-program yang akan diadopsi sebagai alat untuk mencapai cita-cita tersebut.

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 respon terhadap kesempatan atau ancaman yangb dirasakan dengan demikian, idealnya, inisiatif strategis yang mungkin dapat muncul kapanpun dari siapapun didalam organisasi. Jika dinilai patut dikejar,

maka inisiatif tersebut dianalisis segera, tanpa menunggu jadwal yang telah ditentukan. Sekali suatu strategi diterima, perencanaan untuk strategi tersebut menyusul secara sistematis.

B. Evolusi dari Perencanaan Strategis

Saat ini, banyak organisasi menghargai keunggulan dari pembuatan rencana untuk tiga atau lima tahun kedepan. Praktik menyatakan rencana tersebut dalam dokumen atau model format adalah luas, tetapi bukan berarti diterima secara universal. Jumlah rincian umumnya jauh lebih sedikit dibandingkan dengan rencana strategis pada tahun 1950-an.

Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis formal dapat memberikan kepada organisasi: (1) kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan, (2) alat pengembangan manajemen, (3) mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka panjang, dan (4) alat untuk menyejajarkan manajer dengan strategi jangka panjang perusahaan.

Kerangka Kerja untuk Pengembangan Anggaran

Suatu anggaran operasi memerlukan komitmen sumber daya untuk tahun mendatang. Oleh karena itu, adalah penting bahwa manajemen membuat komitmen sumber daya semacam itu dengan ide yang jelas mengenai ke mana arah organisasi untuk beberapa tahun kedepan. Suatu rencana strategi menyediakan kerangka kerja yang lebih luas tersebut. Dengan demikian, *manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif.*

Alat Pengembangan Manajemen

Perencanaan strategi formal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam memperlengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan implementasinya. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa dalam, perencanaan strategi formal, proses itu sendiri adalah jauh lebih penting dibandingkan dengan output dari proses tersebut, yang merupakan dokumen rencana.

Mekanisme untuk Memaksa Manajemen Memikirkan jangka Panjang

Manajer cenderung untuk lebih khawatir mengenai masalah-masalah taktis dan pengelolaan urusan-urusan bisnis rutin saat ini dibandingkan mengenai penciptaan masa depan. *Proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting.*

Alat untuk Menyejajarkan manajer dengan Strategi Korporat

Debat, diskusi, dan negosiasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporat, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporat bagi manajer individual.

Seperti yang akan ditunjukkan, keputusan program dibuat pada satu waktu, dan rencana strategis menyatukannya. Pembuatan rencana strategis mungkin mengungkapkan bahwa keputusan-keputusan individual tidak menciptakan suatu keseluruhan yang memuaskan. Investasi baru yang direncanakan mungkin memerlukan lebih banyak dana pada tahun-tahun tertentu dibandingkan dana yang diperoleh oleh perusahaan pada tahun-tahun tersebut; perubahan yang direncanakan dalam program langsung mungkin memerlukan perubahan dalam ukuran dari program pendukung (misalnya, riset dan pengembangan, serta administratif) yang tidak ikut dipertimbangkan secara terpisah. Laba yang diantisipasi dari program-program individual mungkin tidak menghasilkan laba yang memuaskan bagi organisasi secara keseluruhan.

C. Keterbatasan

Ada beberapa kekurangan atau keterbatasan potensial dari perencanaan strategis formal. Pertama, selalu ada bahaya bahwa *perencanaan berakhir menjadi "pengisian formulir," latihan birokrasi, tanpa pemikiran strategis.*

Bahaya yang kedua adalah bahwa *organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staf dari departemen tersebut, sehingga dengan demikian mengabaikan input dari manajemen lini maupun manfaat pendidikan dari proses*

tersebut.

Akhirnya, *perencanaan strategis adalah proses yang memakan waktu dan mahal*. Beban yang paling signifikan adalah waktu yang diberikan untuk perencanaan strategis oleh manajemen senior dan para manajer pada tingkatan-tingkatan lain di organisasi tersebut.

Rencana strategis formal yang diinginkan dalam organisasi memiliki karakteristik- karakteristik berikut ini:

1. Manajemen puncak yakin bahwa perencanaan strategis adalah penting, jika tidak, perencanaan strategis kemungkinan besar akan menjadi latihan para staf yang hanya memiliki sedikit dampak pada pengambilan keputusan aktual.
2. Organisasi tersebut relatif besar dan rumit. Dalam organisasi yang kecil dan sederhana, pemahaman informal mengenai arah masa depan organisasi adalah mencukupi untuk mengambil keputusan mengenai alokasi sumber daya yang merupakan tujuan utama dari pembuatan suatu rencana strategis.
3. Ada ketidakpastian yang cukup besar mengenai masa depan, tetapi organisasi memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah. Dalam organisasi yang relatif stabil, rencana strategis tidaklah perlu; masa depan biasanya cukup sama dengan masa lalu, sehingga rencana strategi hanya akan berupa latihan dalam ekstrapolasi.

D. Stuktur dan Isi Program

Hampir disemua 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. Pemerintah federal membagi aktifitasnya menjadi 10 program utama. Dalam organisasi jasa multi unit, seperti rantai hotel, setiap unit atau setiap wilayah geografis mungkin merupakan suatu program. Rencana strategis biasanya mencakup periode lima tahun

kedepan. Lima tahun adalah periode yang cukup panjang untuk mengestimasi konsekuensi dari keputusan program yang dibuat saat ini. Jumlah dolar dari setiap program menunjukkan besaran kira-kira dari pendapatan, beban, dan pengeluaran modal. Karena jangka waktunya relatif panjang, hanya estimasi kasar yang memungkinkan. Estimasi-estimasi semacam itu adalah memuaskan sebagai dasar untuk mengidentifikasi arah umum organisasi. Jika rencana strategis batasan dalam mana unit bisnis diharapkan untuk beroperasi, juga dinyatakan.

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. Manajer dari departemen-departemen individual biasanya tidak berpartisipasi dalam proses perencanaan strategis.

Bahkan jika ada staf perencanaan tersendiri, organisasi kontroler biasanya melakukan pekerjaan untuk menyebarkan pedoman dan mengumpulkan angka yang diusulkan, seperti yang akan dijelaskan dalam bagian selanjutnya.

F. Gaya Manajemen Puncak

Perencanaan strategis adalah suatu proses manajemen, dan cara dengan mana proses. Tersebut dilaksanakan disuatu perusahaan sangat bergantung pada gaya dari CEO. Beberapa CEO memilih untuk mengambil keputusan tanpa manfaat dari alat perencanaan formal. Jika kontroler dari perusahaan semacam itu berusaha untuk memperkenalkan suatu sistem yang akan berfungsi dengan efektif jika tidak benar-benar digunakan oleh CEO.

Diperusahaan-perusahaan lain, manajemen senior memilih analisis dan dokumentasi yang ekstensif atas rencana atas rencana, dan dalam perusahaan-perusahaan ini bagian formal dari sistem relatif terperinci. Para perancang sistem tersebut harus mendiagnosis dengan benar dengan gaya dari manajemen senior dan memastikan bahwa sistem tersebut sesuai dengan gaya itu. Ini merupakan tugas yang sulit karena perencanaan strategis formal telah menjadi suatu gaya, dan beberapa manajer berfikir bahwa mereka mungkin dipandang kuno jika tidak menggunakannya.

G. Menganalisis Program-Program Baru

Ide-ide untuk program baru berasal dari mana pun dalam organisasi: dari CEO, dari staf perencanaan kantor pusat, atau dari berbagai bagian organisasi yang beroperasi. Misalnya, dalam 3M Corporation, ide untuk notes "post-it" berasal dari bahwa organisasi, bukan merupakan inisiatif dari CEO. Beberapa unit merupakan sumber yang lebih mungkin dari ide-ide baru dibandingkan dengan unit-unit lain, karena alasan-alasan yang jelas. Organisasi riset dan pengembangan diharapkan menghasilkan ide-ide untuk produk atau proses baru, organisasi pemasaran diharapkan menghasilkan inovasi pemasaran, dan organisasi teknik produksi diharapkan menghasilkan peralatan dan metode produksi yang lebih baik.

Usulan-usulan untuk program pada intinya bersifat *reaktif* atau *proaktif*, yaitu muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan, seperti kabar burung mengenai pengenalan produk baru oleh pesaing, atau sebagai inisiatif untuk mengkapitalisasi suatu kesempatan.

Perencanaan sebaiknya memandang adopsi dari suatu program baru tidak sebagai keputusan tunggal dari ya atau tidak, tetapi lebih sering sebagai satu rangkaian keputusan, dimana masing-masing merupakan langkah-langkah yang dalam menguji dan mengembangkan program yang diusulkan tersebut. Mereka sebaiknya memutuskan untuk melaksanakannya melalui implementasi penuh dan investasi signifikan yang menjadi konsekuensinya hanya jika pengendalian tersebut

mengindikasikan bahwa usulan tersebut memiliki kemungkinan yang bagus untuk berhasil.

H. Analisis Investasi Modal

Teknik-teknik untuk menganalisis usulan investasi modal berusaha untuk menemukan (*a*) nilai sekarang bersih dari proyek tersebut, yaitu, kelebihan nilai sekarang dari estimasi arus kas masuk terhadap jumlah investasi yang diperlukan, atau (*b*) tingkat pengembalian internal yang implisif dalam hubungan antara arus kas masuk dan kas keluar.

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. Seorang tidak dapat mengambil kesimpulan yang dapat diandalkan dari data yang tidak dapat diandalkan. Situasi ini adalah umum ketika hasilnya bergantung pada estimasi volume penjualan dari produk baru untuk mana tidak ada data pasar yang bagus yang tersedia. Dalam situasi ini, kriteria "periode pengembalian" sering digunakan.
3. Alasan untuk usulan tersebut adalah selain peningkatan 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.

Beberapa pertimbangan yang berguna dalam mengimplementasikan sistem evaluasi pengeluaran modal :

1. Aturan-aturan
2. Menghindari manipulasi
3. Model

I. Menganalisis Program yang berjalan

Analisis Rantai Nilai

Dari perspektif perencanaan strategi, 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.

Suatu perusahaan sebaiknya juga bekerja kearah peningkatan efisiensi dari setiap aktivitas didalam rantai tersebut melalui pemahaman yang lebih baik atas pemicu yang mengatur biaya dan nilai dari setiap aktivitas. Efisiensi dari bagian *dalam* (yaitu, bagian yang mendahului produksi) dapat ditingkatkan dengan mengurangi jumlah vendor; dengan menggunakan komputer untuk menempatkan pesanan secara otomatis; dengan membatasi pengantaran menjadi jumlah yang "*just-in-time*" (yang mengurangi persediaan); dan dengan membuat pemasok bertanggung jawab atas kualitas, yang mengurangi atau menghilangkan biaya inspeksi. Inisiatif-inisiatif yang berorientasi terhadap efisiensi ini biasanya melibatkan imbal balik. Misalnya, pesanan langsung dari

komputer pelanggan dapat mempercepat pengantaran dan mengurangi pekerjaan dengan kertas, tetapi mengarah pada biaya pemenuhan pesanan yang meningkat karena kualitas pesanan yang lebih kecil. Dengan demikian, adalah penting bahwa semua bagian dari rantai nilai dianalisis bersamaan; jika tidak, peningkatan disatu mata rantai mungkin ditiadakan oleh tambahan biaya dimata rantai lain.

Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas (Activity Base Costing)

Dasar alokasi, atau pemicu biaya, untuk masing-masing pusat biaya mencerminkan *penyebab* dari terjadi biaya yaitu, elemen yang menjelaskan mengapa jumlah biaya yang terjadi dipusat 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 dari komponen-komponen yang dipindahkan; untuk pengendalian produksi, jumlah persiapan (*setup*). Catat bahwa "penyebab" disini mengacu pada faktor yang menyebabkan timbulnya biaya dipusat biaya individual tersebut.

Kegunaan Informasi ABC

ABC, ketika digunakan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis dapat memberikan wawasan yang berarti. Informasi mengenai besaran dari 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.

Proses Perencanaan Strategis

Proses tersebut melibatkan langkah-langkah berikut ini:

1. Meninjau dan memperbaharui rencana strategis dari tahun lalu.
2. Memutuskan asumsi dan pedoman.
3. Iterasi pertama dari rencana strategis baru.
4. Analisis.
5. Iterasi kedua dari rencana strategis baru.

6. Meninjau dan menyetujui.

Meninjau dan Memperbaharui Rencana Strategis

Proses perencanaan strategis tahunan adalah untuk meninjau dan memperbaharui rencana strategis yang disetujui tahun lalu. Pengalaman aktual untuk beberapa bulan pertama dari 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 kedampak dari kekuatan-kekuatan saat ini terhadap "tahun-tahun kedepan" yaitu, tahun-tahun setelah tahun sekarang; jika tidak, estimasi kasar dibuat secara manual.

Memutuskan Asumsi dan Pedoman

Banyak perusahaan menmgadakan pertemuan tahunan dari manajer korporat dan unit bisnis (sering kali disebut "konferensi puncak") untuk mendiskusikan usulan tujuan dan pedoman. Pertemuan semacam itu umumnya berlangsung beberapa hari dan diadakan jauh dari fasilitas perusahaan guna meminimalkan gangguan. Selain agenda formal, pertemuan semacam itu menyediakan kesempatan bagi para manajer diseluruh bagian korporasi untuk saling mengenal satu sama lain.

Iterasi Pertama dari Rencana Strategis

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.

Analisis

Dalam banyak kasus, jumlah dari rencana unit bisnis mengungkapkan *kesenjangan perencanaan* - yaitu, jumlah dari rencana-rencana individual tidak mencapai tujuan korporat.

Hanya ada tiga cara untuk menutup kesenjangan perencanaan; (1) temukan kesrempatan untuk perbaikan dalam rencana unit bisnis, (2) melakukan akuisisi, atau (3) meninjau ulang tujuan korporat. Manajemen senior biasanya fokus pada yang pertama. Dari angka perencanaan, staf kantor pusat dapat mengembangkan rencana kebutuhan kas untuk pendanaan tambahan, atau alternatifnya, kemungkinan untuk meningkatkan dividen.

Iterasi Kedua dari Rencana Strategis

Beberapa perusahaan tidak mengharuskan revisi formal dari unit bisnis. Perusahaan-perusahaan tersebut menegosiasikan perubahan secara informal dan memasukkan hasilnya kerencana dikantor pusat.

Tinjauan dari 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 dari proses pembuatan anggaran, karena rencana strategis merupakan input yang penting bagi proses itu.

BAB 8

PENYUSUNAN ANGGARAN

A. Pengertian

Merupakan salah satu jenis perencanaan, meliputi : Penganggaran perusahaan dan penganggaran Non-perusahaan. Penganggaran Non-Perusahaan/ Penganggaran Nirlaba / Nonprofit Budgeting, Penganggaran untuk organisasi yang tidak bertujuan untuk mencari laba.

Penganggaran organisasi yang bertujuan untuk mencari laba. Penganggaran perusahaan berarti menjelaskan, menghitung, dan menyusun anggaran perusahaan. Anggaran perusahaan hanya menampilkan bentuk dari anggaran Perusahaan.

Anggaran (Budget) adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, selain itu dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran

Faktor-faktor Intern :

1. Penjualan tahun-tahun yang lalu.
2. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya
3. Kapasitas produksi yang dimiliki Perusahaan
4. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan
5. Modal kerja Perusahaan
6. Fasilitas-fasilitas perusahaan
7. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi maupun personalia.

Faktor-faktor Ekstern

1. Keadaan pesaing
2. Tingkat pertumbuhan penduduk
3. Tingkat penghasilan Masyarakat
4. Tingkat pendidikan Masyarakat
5. Tingkat penyebaran penduduk
6. Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan Masyarakat
7. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
8. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

Prosedur Penyusunan Anggaran

1. Penentuan Pedoman Anggaran

Menetapkan rencana besar perusahaan
Membentuk panitia penyusun Anggaran

2. Persiapan Anggaran

Sebelum membuat anggaran, hendaknya terlebih dahulu membuat malan (forecast).

3. Penentuan Anggaran

Menyesuaikan rencana akhir komponen Anggaran
Mengkoordinasikan & menelaah komponen anggaran
Pengesahan & pendistribusian anggaran

4. Pelaksanaan Anggaran Membuat laporan realisasi anggaran

C. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Tujuan disusunnya anggaran:
a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi danab. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakanc. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasand. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan berkaitan dengan keuangan.

Kelemahan Anggaran

1. Mengandung unsur ketidakpastian, karena dibuat berdasarkan anggapan.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat
3. Bagi pihak yang dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

Hubungan Anggaran dengan Manajemen

Fungsi pokok anggaran adalah :

1. Pedoman Kerja
2. Alat pengkoordinasian Kerja (coordinating)
3. Alat Pengawas (Controlling)

Fungsi Manajemen adalah :

1. Planning = Perencanaan
2. Organizing = Pengorganisasian
3. Directing = Mengarahkan
4. Coordinating = Mengkoordinasi
5. Controlling = Pengawasan

Oleh karena itu hubungan antara Anggaran dan manajemen sangat erat sekali karena Anggaran merupakan alat manajemen untuk menjalankan fungsi-fungsinya.

Hubungan Anggaran Dan Akuntansi :

Akuntansi menyajikan data historis yang sangat bermanfaat untuk mengadakan forecasting (taksiran) yang akan dituangkan dalam anggaran, yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang.

Hubungan Anggaran dan Statistik

Statistika dan matematika sangat diperlukan untuk menyusun anggaran. Ketepatan mengadakan forecasting disamping tergantung pada kelengkapan tersedianya data, juga tergantung pada ketepatan penggunaan metode statistika dan metode

matematika yang dipergunakan untuk mengolah serta menganalisis data tersebut.

D. Fungsi Anggaran

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan. Dengan adanya rencana, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

2. Fungsi Pelaksana

Anggaran sebagai pedoman pelaksana pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang. Pekerjaan disetujui untuk dilaksanakan bila ada anggaran.

3. Fungsi Pengawasan

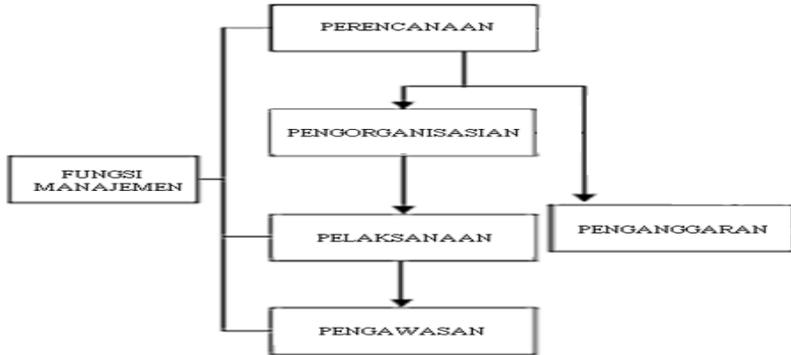
Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara: Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)

E. Jenis - Jenis Anggaran

1. Menurut dasar penyusunan :
 - a. Anggaran Variabel
 - b. Anggaran Tetap
2. Menurut Cara Penyusunan :
 - a. Anggaran Periodik
 - b. Anggaran Kontinu
3. Menurut Jangka waktu :
 - a. Anggaran jangka pendek
 - b. Anggaran jangka panjang
4. Menurut Bidanganya :
 - a. Anggaran Operasional
 - b. Anggaran Keuangan.

5. Menurut kemampuan menyusun :
 - a. Anggaran Komprehensif
 - b. Anggaran Partial
6. Menurut fungsinya :
 - a. Anggaran dgn tujuan tertentu
 - b. Anggaran kinerja (Performance budget)

FUNGSI MANAJEMEN



BAB 9

ANALISA LAPORAN KERJA

A. Menghitung Varians

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

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

B. Varian Pendapatan

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

Varians Harga Penjualan

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

Varians Bauran dan Volume

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

Varians bauran dan volume = (Volume aktual - Volume yang dianggarkan) * Kontribusi per unit yang dianggarkan

Varians Bauran

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

Varians bauran = [(Total volume penjualan aktual * Proporsi yang dianggarkan)-(Volume penjualan aktual)]*Kontribusi perunit yang dianggarkan.

Varians Volume

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

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

Penetrasi Pasar dan Volume Industri

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

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

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

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

Varians Beban

Biaya Tetap

Varians antara biaya tetap aktual dengan yang dianggarkan didapat dari pengurangan, karena biaya-biaya ini tidak

dipengaruhi baik oleh volume penjualan maupun volume produksi.

Biaya Variabel

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

Variasi dalam Praktik

Periode Waktu dari Perbandingan

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

Fokus pada Margin Kotor

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

C. Standar Evaluasi

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

Standar atau Anggaran yang Telah Ditetapkan Sebelumnya

Bila dipersiapkan dan dikoordinasikan secara hati-hati, maka merupakan standar yang unggul. Standar ini merupakan dasar terhadap mana kinerja aktual diperbandingkan di banyak perusahaan. Seandainya angka-angka anggaran didapatkan secara

acak, maka tentu saja angka-angka tersebut tidak akan menghasilkan dasar yang andal untuk perbandingan.

Standar Historis

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

Standar Eksternal

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

Keterbatasan Standar

Varians antara kinerja aktual dan standar adalah bermakna hanya jika diturunkan dari standar yang valid. Walaupun sangat mudah untuk mengacu pada varians yang menguntungkan atau tidak menguntungkan, kata-kata ini mengimplikasikan bahwa standar adakah ukuran yang andal mengenai bagaimana kinerja yang seharusnya. Bahkan biaya standar mungkin bukan merupakan estimasi yang akurat mengenai berapa biaya yang seharusnya dalam situasi tersebut. Situasi ini dapat karena salah satu atau kedua alasan: (1) standar tersebut tidak ditetapkan dengan selayaknya, atau (2) walaupun standar tersebut ditetapkan secara layak dalam kondisi yang ada pada waktu itu.

Sistem Biaya Penuh

Jika perusahaan memiliki **sistem biaya penuh** (full-cost system), baik biaya overhead variabel maupun tetap dimasukkan dalam persediaan pada biaya standar per unit. Jika persediaan akhir

lebih tinggi dibandingkan dengan persediaan awal, sebagian dari biaya overhead tetap yang terjadi di periode tersebut tetap akan tinggal di persediaan dan bukannya mengalir ke harga pokok penjualan. Sebaliknya, jika saldo persediaan turun selama periode tersebut, lebih banyak biaya overhead tetap yang dilepaskan ke harga pokok penjualan dibandingkan dengan jumlah aktual yang terjadi dalam periode tersebut.

Jumlah Rincian

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

Biaya Teknik dan Biaya Diskresioner

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

Keterbatasan Analisis Varians

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

Masalah kedua dalam analisis varians adalah untuk menentukan apakah suatu varians adalah signifikan. Teknik statistik dapat digunakan untuk menentukan apakah ada perbedaan yang signifikan antara kinerja aktual dan standar untuk beberapa proses tertentu; teknik-teknik ini umumnya disebut sebagai pengendalian mutu secara statistik. Keterbatasan ketiga dari analisis varians adalah bahwa ketika laporan kinerja menjadi lebih teragregasi, varians yang saling meniadakan dapat menyekatkan pembacanya. Demikian pula, ketika varians menjadi semakin teragregasi, para manajer menjadi semakin bergantung pada penjelasan-penjelasan dan prediksi yang menyertainya. Akhirnya, laporan itu hanya menunjukkan apa yang telah terjadi. Laporan tersebut tidak menunjukkan dampak masa depan dari tindakan-tindakan yang telah diambil oleh manajer.

D. Tindakan Manajemen

Ada satu prinsip utama dalam menganalisis laporan keuangan formal: Laporan laba bulanan sebaiknya tidak berisi hal-hal yang tak terduga. Informasi yang signifikan harus dikomunikasikan secepatnya melalui telepon, faks, e-mail, atau pertemuan pribadi segera setelah itu diketahui. Laporan formal

menginformasikan kesan umum bahwa manajer senior telah mengetahui dari sumber-sumber tersebut. Berdasarkan informasi ini, ia dapat bertindak sebelum menerima laporan formal. Laporan formal tersebut adalah tetap penting. Salah satu manfaat utama dari laporan formal adalah bahwa laporan tersebut memberikan tekanan yang diinginkan pada manajer di tingkat yang lebih rendah untuk mengambil tindakan perbaikan atas inisiatif mereka sendiri.

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

Ukuran Kinerja

Cita-cita dari sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan system semacam itu, manajemen senior memiliki ukuran- ukuran yang paling mewakili stratgi perusahaan. Ukuran ukuran ini dapat dilihat sebagai factor keberhasilan penting masa kini dan masa depan; jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan strategi tergantung pada kekuatannya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu merkanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Keterbatasan Sistem pengendalian Keuangan

Cita-cita penting dari suatu bisnis adalah untuk mengoptimalkan Tingkat Pengembalian pemegang saham. Tetapi, mengoptimalkan jangka pendek tidak selalu menjamin tingkat pengembalian yang optimum bagi pemegang saham karna nilai pemegang saham mencerminkan **nilai sekarang bersih** dari perkiraan laba masa depan.

Singkatnya, menandalkan pada ukuran keuangan saja adalah tidak mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik nonkeuangan maupun keuangan.

Pertimbangan Umum

Membandingkan system ukuran kineja dengan panel instrument pada dashboard memberikan wawasan penting mengenai bauran dari ukuran keuangan dan nonkeuangan yang diperlukan dalam suatu system penendalian manajemen. Suatu system penilaian kerja seperti dashboard memiliki serangkaian ukuran yang memberikan informasi mengenai operasi dari banyak proses yang berbeda. Biasanya, ada berbagai cara untuk mengubah satu ukuran, katakanlah RPM, yang dapat memperbaiki atau tidak memperbaiki ukuran yang lalu, dalam kasus ini adalah jumlah milyang dapat ditempuh pergalon bensin.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah suatu contoh dari system ukuran kinerja. Menurut para pendukung pendekayan ini, unit bisnis harus diberikan cita-cita diukur dari empat perspektif berikut ini:

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

Balanced scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategi 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 dari strategi.

Sistem Penilaian Kinerja: Pertimbangan Tambahan

1. Ukuran Hasil dan Pemicu

Ukuran hasil mengindikasikan hasil dari suatu strategi (misalnya: meningkatnya pendapatan). Ukuran ini biasanya merupakan yang memberitahu manajemen mengenai apa yang telah terjadi. Sementara ukuran hasilnya menunjukkan hasil akhir, ukuran pemicu dapat digunakan di tingkat yang lebih rendah dan mengindikasikan perubahan-perubahan incremental yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi hasil.

2. Ukuran Keuangan dan Nonkeuangan

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

3. 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.

4. Pengukuran Memicu Perubahan

Aspek yang paling penting dari system pengukuran kinerja adalah kemampuannya untuk mengukur hasil dan pemicu sedemikian rupa sehingga menyebabkan organisasi bertindak sesuai dengan strateginya.

Faktor Kunci Keberhasilan

1. Variabel Kunci yang Berfokus pada Pelanggan.

- a. Pemesanan. Adalah pesanan penjualan yang tercatat, Karen perubahan yang tidak terduga dalam variabel ini dapat berakibat pada masa depan seluruh bisnis tersebut.

- b. Pesanan tertunda. Pesanan tertunda dapat menandakan ketidakpuasan pelanggan.
 - c. Pangsa pasar. Kecuali jika pangsa pasar diamati secara ketat, penurunan dalam posisi kompetitif suatu unit bisnis dapat dikaburkan oleh peningkatan yang dilaporkan dalam volume penjualan yang disebabkan oleh pertumbuhan industri secara keseluruhan.
 - d. Pesanan dari pelanggan kunci. Pesanan yang diterima dari pelanggan-pelanggan penting tertentu department store besar, rantai toko diskon, dapat mengindikasikan di awal mengenai keberhasilan seluruh strategi pemasaran.
 - e. Kepuasan pelanggan. Hal ini dapat diukur melalui survey pelanggan, pendekatan “pembeli misterius” dan jumlah surat keluhan.
 - f. Retensi pelanggan. Hal ini dapat diukur melalui lamanya hubungan dengan pelanggan.
 - g. Loyalitas pelanggan. Hal ini dapat diukur dalam pembelian berulang.
2. Variabel Kunci yang Berkaitan dengan Proses Bisnis Internal
- a. Utilisasi kapasitas.
 - b. Pengiriman tepat waktu.
 - c. Perputaran persediaan.
 - d. Kualitas
 - e. Waktu siklus.

BAB 10

PENGUKURAN KINERJA DAN KOMPENSASI

A. Latar belakang

Dalam era globalisasi saat ini perkembangan industri dan perekonomian harus diimbangi oleh kinerja karyawan yang baik sehingga dapat tercipta dan tercapainya tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (pegawai) dalam organisasi adalah mengukur kinerja pegawai. Pengukuran kinerja dikatakan penting mengingat melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil pengukuran kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai. Menurut Junaedi (2002) "Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses". Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan. Namun, sering terjadi pengukuran dilakukan secara tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan pengukuran kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidapahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen pengukuran kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja. Cita-cita dari sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan 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 strateginya. Keberhasilan strategi bergantung pada kekuatannya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. Setiap organisasi memiliki cita-cita. Suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai cita-cita tersebut. Untuk itu para manajer hendaknya mencari keselarasan cita-cita, beberapa caranya adalah dengan fokus pada mekanisme insentif dan sistem kompensasi serta fungsinya dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

B. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja juga dapat digambarkan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan strategi planning suatu perusahaan. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan. Menurut Ilgen and Schneider (Williams, 2002): "Performance is what the person or system does". Hal senada dikemukakan oleh Mohrman et al (Williams, 2002: 94) sebagai berikut: "A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results". Dari kedua pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana

sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Menurut Mangkunegara, Anwar Prabu, kinerja diartikan sebagai : "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Sedangkan menurut Nawawi H. Hadari, yang dimaksud dengan kinerja adalah: "Hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental." Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja, tugas pertama pimpinan organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya.

C. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (personal factors). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
2. Faktor kepemimpinan (leadership factors). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (team factors). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (system factors). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (contextual/situational factors). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dari uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya karyawan dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki karyawan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

D. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akusisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar di balik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum. Pengukuran Kinerja juga merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (James Whittaker, 1993), Sedangkan menurut Junaedi (2002 : 380-381) "Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses". Artinya, setiap kegiatan perusahaan

harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

E. Tujuan dan manfaat sistem ukuran Kinerja

Batasan tentang pengukuran kinerja adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan (Mulyadi & Setyawan 1999).

Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk (Gordon) :

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

Pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengukuran. Tahap persiapan atas penentuan bagian yang akan diukur, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Sedangkan tahap pengukuran terdiri atas pembandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kinerja yang diinginkan (Mulyadi, 2001).

Pengukuran kinerja memerlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah (Mulyadi & Setyawan, 1999: 212-225):

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

F. Keterbatasan sistem pengendalian keuangan

Cita-cita dari suatu perusahaan bisnis adalah untuk mengoptimalkan tingkat pengembalian pemegang saham. Tetapi, mengoptimalkan profitabilitas jangka pendek tidak selalu menjamin tingkat pengembalian yang optimum bagi pemegang saham karena nilai pemegang saham mencerminkan nilai sekarang bersih (Net Present Value - NPV) dari perkiraan laba masa depan.

Pada saat yang sama, kebutuhan akan perusahaan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja unit bisnis paling tidak sekali setahun. 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 salah dalam jangka panjang. Untuk mengilustrasikannya, manajer mungkin mengirimkan produk berkualitas rendah pada pelanggan untuk memenuhi target penjualan, dan hal ini akan mempengaruhi pelanggan dan penjualan masa depan secara negatif. Ini merupakan kesalahan dari pelaksanaan tugas. Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Misalnya saja, manajer mungkin tidak melakukan investasi yang menjanjikan manfaat jangka panjang karena akan menurunkan hasil keuangan jangka pendek. Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior. Jika manajer unit bisnis dievaluasi berdasarkan anggaran laba mereka, mereka mungkin mencoba untuk menetapkan target laba yang mudah dicapai, sehingga mengarah pada data perencanaan yang salah untuk seluruh perusahaan karena laba yang dianggarkan mungkin saja lebih rendah dari yang seharusnya dicapai. Selain itu, manajer unit bisnis mungkin enggan untuk mengakui selama tahun tersebut bahwa kemungkinan besar mereka akan gagal untuk mencapai laba yang dianggarkan sampai benar-benar terbukti bahwa mereka tidak mungkin mencapainya. Hal ini menunda tindakan korektif. Keempat, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data. Ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Pada satu tingkat, manajer bisa saja memilih metode akuntansi yang meminjam dari laba masa depan untuk memenuhi target periode sekarang. Pada tingkat lain, manajer mungkin

mengubah data – yaitu, dengan sengaja menyediakan informasi yang tidak akurat.

G. Balanced Score Card mengukur Kinerja

Konsep Balance Scorecard dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Dalam definisi lain Balance Scorecard adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. Balanced scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada stakeholders. Kata balanced dalam balanced scorecard merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata scorecard mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

Balanced scorecard memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

1. Menjelaskan visi organisasi
2. Menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
3. Mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber

daya

4. Meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Selanjutnya dalam menerapkan balanced scorecard, Robert Kaplan dan David Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

1. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis balanced scorecard ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
2. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
3. Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis
4. Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan
5. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

Munculnya Balanced Scorecard disebabkan karena adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari industrial competition ke information competition, sehingga mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Perubahan Teknologi Persaingan ketat di dunia bisnis mendorong kebutuhan akan informasi mengakibatkan persaingan informasi. Untuk membantu ambil keputusan, adanya kata Balance itu sendiri menunjukkan sebuah keseimbangan dalam pengelolaan organisasi sehingga dapat berjalan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan baik. Untuk mewujudkan itu maka dalam Balance Scorecard dalam konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu.

Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu :

1. Perspektif finansial yaitu Bagaimana kita berorientasi pada para pemegang saham.
2. Perspektif customer adalah Bagaimana kita bisa menjadi supplier utama yang paling bernilai bagi para customer.
3. Perspektif proses, bisnis internal, yakni Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan customer.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ialah Bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan value secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Pengukuran ke-empat prespektif tersebut dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Perspektif Financial

menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; growth, sustain, dan harvest. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

2. Perspektif Customer

Dalam perspektif customer ini mengidentifikasi bagaimana kondisi customer mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan customer tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan, 1996:67); yaitu

- a. pengukuran pangsa pasar, pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar encerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah customer, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.
- b. customer retention, pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
- c. customer acquisition, pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer baru yang ada.
- d. customer satisfaction, pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.
- e. customer profitability, pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan teknik Activity Based-Costing (ABC).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal,

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran,

Perspektif yang terakhir dalam Balanced Scorecard adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan,1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat

pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. 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 balanced scorecard membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan balanced scorecard, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang (1) secara akurat mencerminkan factor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan; (2) menunjukkan hubungan antara ukuran- ukuran individual dalam hubungan sebab-akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran nonkeuangan mempengaruhi hasil keuangan jangka panjang; dan (3) memberikan pandangan lurus mengenai kondisi perusahaan saat ini.

Permasalahan yang timbul dalam penerapan Balanced Scorecard dan banyak dihadapi oleh perusahaan yang ingin sekali menerapkan Balanced Scorecard dalam sistem manajemennya antara lain adalah :

- a. Bagaimana mendesain sebuah scorecard, Desain scorecard yang baik pada dasarnya adalah desain yang mencerminkan tujuan strategik organisasi. Beberapa perusahaan di Amerika telah mencoba mendesain sebuah scorecard penilaian kinerja berdasarkan kategori-kategori yang diungkapkan oleh Kaplan & Norton. Dalam prakteknya, masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang tidak jelas sama sekali (Mavrinac & Vitale, 1999:1). Hal ini tentu saja akan menyulitkan desain scorecard yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.

- b. Banyaknya alat ukur yang diperlukan, Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan tidak menjadi masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur-alat ukur yang ada tersebut bias mencakup keseluruhan strategi perusahaan terutama dapat mengukur dimensi yang terpenting dari sebuah strategi. Tetapi hal yang harus diingat adalah bahwa alat ukur tersebut dapat menjangkau perspektif peningkatan kinerja secara luas dengan pengukuran minimal.
- c. Apakah Scorecard cukup layak untuk dijadikan penilai kinerja, Menurut Sarah Marvinack (Marvinack, 1999:1) Layak atau tidaknya scorecard yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang bersangkutan. Pada beberapa perusahaan di Amerika, mereka lebih memperhatikan nilai-nilai yang secara eksplisit dan kuantitatif dikaitkan dengan strategibisnis mereka.
- d. Perlunya Scorecard dikaitkan dengan gainsharing secara individu, Banyak perusahaan di Amerika yang menghubungkan antara kinerja dalam Balanced Scorecard dengan pembagian keuntungan (gainsharing) secara individual. Tetapi haruslah diingat bahwa dasar pembagian keuntungan (gainsharing) tersebut adalah seberapa besar dukungan inovasi atau perubahan kultur yang diberikan oleh individu kepada peningkatan kinerja perusahaan.
- e. Apakah scorecard yang ada dapat menggantikan keseluruhan sistem manajemen lama, Dalam prakteknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang sama sekali baru (Balanced Scorecard), tetapi perusahaan diharapkan dapat melakukannya apabila dirasa sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Pada beberapa perusahaan di Amerika yang berusaha menerapkan konsep Balanced Scorecard dalam perusahaannya (Mavrinac, 1999:4), mereka memilih menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan

pencapaian tujuan organisasi dengan system Balanced Scorecard.

H. Kesimpulan

Pengukuran kinerja merupakan salah satu kegiatan rutin perusahaan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerjanya dalam suatu periode tertentu. Namun yang seringkali dijumpai, perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja pada aspek finansial saja, dimana selama perusahaan bisa menghasilkan profit, maka dianggap kinerja perusahaan sudah baik. Oleh karena itu perlu dirancang ulang suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek finansial dan non-finansial. Setelah suatu sistem pengelolaan keuangan terbentuk, perlu disiapkan suatu alat untuk mengukur kinerja dan mengendalikan pemerintahan agar tidak terjadi KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), tidak adanya kepastian hukum dan stabilitas politik, dan ketidakjelasan arah dan kebijakan pembangunan. Untuk memantapkan mekanisme akuntabilitas, diperlukan manajemen kinerja yang didalamnya terdapat indikator kinerja dan target kinerja, pelaporan kinerja, dan mekanisme reward and punishment. Kartu skor berimbang (balanced scorecard) adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi.

BAB 11

ANALISA LAPORAN KEUANGAN

A. Pengertian

Laporan keuangan adalah hasil akhir dari suatu proses pencatatan yang merupakan suatu ringkasan dari transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan. Laporan keuangan terdiri beberapa lembar kertas yang berisi angka-angka. Namun di balik angka-angka tersebut tersimpan berbagai informasi mulai dari aktiva riil, aktiva euangan, kewajiban perusahaan, laba perusahaan, laba perusahaan, hingga prediksi ke depan apa yang akan dialami oleh perusahaan. Bagi seorang analis pasar secarik kertas lapran keuangan sangat banyak hal yang dapat digali, sedangkan bagi orang awam angka-angka tersebut tidak memiliki makna apa-apa. Bagi seorang analis laporan keuangan sangat berguna dalam menilai kewajaran harga saham, menilai kebangkrutan perusahaan, dan menilai kewajaran laporan keuangan yang disajikan.

Laporan keuangan yang diterbitkan biasanya dibagi dalam dua jenis informasi. Bagian pertama adalah bagian verbal, yang seringkali disajikan dari presiden direktur yang menguraikan hasil operasi perusahaan selama satu tahun yang lalu dan membahas perkembangan baru yang akan terjadi dan akan mempengaruhi operasi perusahaan. Laporan ini biasanya akan muncul dalam laporan tahunan (*annual report*), Bagian kedua laoran tahunan adalah terdiri dari empat laporan keuangan dasar, yaitu : Neraca, Laporan Laba rugi, Laporan laba ditahan, Arus kas.

Ada dua laporan keuangan utama yang biasanya digunakan untuk menyatakan keadaan perusahaan adalah Neraca dan Laporan Laba Rugi. Neraca merupakan suatu laporan tentang posisi aktiva, hutang dan modal. Aktiva merupakan sumber daya yang dimiliki perusahaan, sedang hutang dan modal menunjukkan bagaimana sumber dana diperoleh. Sedangkan laporan Laba Rugi merupakan suatu laporan hasil operasi perusahaan dalam suatu

periode tertentu, Laporan Laba Rugi ini umumnya disusun dengan mempergunakan konsep *accrual basic*. Ini berarti bahwa pendapat dan biaya yang dilaporkan tidaklah selalu mencerminkan *actual cash flows* selama periode tersebut. Dengan demikian, net earnings yang diperoleh tidak sama dengan actual cash yang dihasilkan melalui operasional perusahaan, seperti penyusutan aktiva tetap – bukan merupakan pengeluaran kas, tetapi diperhitungkan sebagai biaya. Berikut ini disajikan Neraca dan Laporan Laba Rugi PT. Duta Bangsa untuk tahun 2015 dan 2016.

PT. DUTA BANGSA		
Laporan Laba - Rugi		
(Dalam Ribuan Rupiah)		
Perkiraan	Tahun 2015	Tahun 2016
Penjualan	165,000	175,000
Harga pokok penjualan	122,000	130,000
Laba Kotor	43,000	45,000
Biaya operasional :		
Biaya penjualan	10,000	11,000
Biaya penyusutan	1,700	1,800
Biaya Administrasi dan Umum	19,000	20,000
Total Biaya Operasional	30,700	32,800
Laba operasi Bersih (EBIT)	12,300	12,200
Biaya Bunga	3,100	3,200
Pendapatan Sebelum pajak (EBT)	9,200	9,000
Pajak Pendapatan	1,650	1,750
Laba Bersih	7,550	7,250

PT.DUTA BANGSA		
NERACA		
(dalam ribuan rupiah)		
Perkiraan	Tahun 2015	Tahun 2016
Aktiva Lancar :		
Kas	5,200	5,750
Surat Berharga	1,000	1,000
Piutang	29,000	35,000
Persediaan Barang	35,000	36,000
Biaya dibayar Dimuka	500	1,300
Total Aktiva Lancar	70,700	79,050
Aktiva Tetap :		
Tanah	7,000	7,000
Gedung dan Mesin	40,000	46,000
Penyusutan Gedung dan Mesin	(24,000)	(24,300)
Total Aktiva Tetap	23,000	28,700
Total Aktiva	93,700	107,750
Hutang lancar :		
Hutang Dagang	10,500	15,000
Wesel Bayar	4,000	10,000
Gaji yang akan dibayar	13,000	15,000
Hutang Lainnya	1,500	2,000
Total Hutang Lancar	29,000	42,000
Hutang jangka Panjang :		
Obligasi	40,000	35,000
Total Hutang Jangka Panjang :	40,000	35,000
Modal :		
Modal Saham	6,500	6,500
Agio Saham	2,500	2,500
Laba yang ditahan	15,700	21,750
Total Modal	24,700	30,750
Total Hutang dan Modal	93,700	107,750

Selain neraca dan laporan laba rugi, laporan keuangan perusahaan juga dilengkapi dua laporan keuangan lainnya, yaitu laporan laba ditahan dan laporan arus kas. Laporan laba ditahan adalah laporan yang menunjukkan berapa banyak laba perusahaan yang ditahan bila dibandingkan dengan yang dibayarkan sebagai deviden. Jumlah laba ditahan yang terlihat adalah jumlah laba ditahan tahunan untuk setiap tahun selama operasi perusahaan.

Laba ditahan bertujuan untuk memperluas usaha, yang juga berarti menginvestasikan ke dalam pabrik, peralatan, persediaan dan sebagainya bukan menimbun kas ke dalam rekening bank.

Perubahan laba ditahan akan terjadi apabila pemegang saham biasa mengizinkan perusahaan untuk meninvestasikan kembali dana yang tidak di distribusikan sebagai deviden.

Laporan Laba ditahan PT. Duta Bangsa berikut adalah untuk periode tahun 2015 dan yang menjadibagian laba ditahan untuk tahu 2016.

PT. DUTA BANGSA	
Laporan laba ditahan	
Untuk Tahun berakhir 31 Desember 2016	
(dalam ribuan rupiah)	
Perkiraan	Tahun 2015
Saldo laba ditahan per 31-Desember-2015	15,700
Ditambah Laba Bersih 2016	7,250
Dikurangi Dividen saham biasa	1,200
Saldo laba ditahan per 31-Desember-2016	21,750

Bagian terakhir laporan keuangan biasanya akan dilengkapi dengan perubahan arus kas atau laporan laporan arus kas selama periode yang berjalan. Arus kas bersih adalah kas aktual yang dihasilkan oleh perusahaan dalam satu tahun tertentu. Kenyataannya bahwa perusahaan menghasilkan arus kas yang tinggi. Arus kas dapat digunakan untuk bermacam-macam. Perusahaan dapat menggunakan arus kas untuk membayar deviden, meningkatkan persediaan, membayar hutang, investasi dalam aktiva tetap dan membeli kembali saham biasa yang telah beredar.

Banyak faktor yang mempengaruhi posisi kas bagi suatu perusahaan yang dilaporkan dalam neraca seperti yang dijelaskan berikut ini :

1. Laba bersih sebelum pembayaran saham preferen.

Perhitungan laba bersih sebelum pembayaran deviden saham biasa harus dikurangi terlebih dahulu deviden preferen yang menjadi hak pemegang saham preferen. Jika jumlah cukup besar maka akan mempengaruhi posisi kas, begitu juga sebaliknya.

2. Penyesuaian non kas terhadap laba bersih.

Transaksi yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap laba bersih yang berkaitan dengan transaksi non kas penerimaan dan pengeluaran. Transaksi tersebut seperti, penyusutan dan pajak tangguhan.

3. Perubahan dalam modal kerja.

Pengertian modal kerja banyak definisi, mulai definisi modal kerja bruto hingga modal kerja netto. Beberapa pengertian ini akan dibahas pada beberapa bab selanjutnya. Namun yang dimaksud dengan modal kerja disini adalah komponen-komponen dalam aktiva lancar dan hutang lancar. Kenaikan aktiva lancar selain kas, seperti ; persediaan dan piutang akan menurunkan kas, sebaliknya penurunan aktiva lancar selain kas akan menambah jumlah kas. Disisi lain, kenaikan hutang lancer seperti ; hutang usaha akan menambah jumlah kas, demikian sebaliknya.

4. Aktiva tetap.

Apabila perusahaan menambah investasi dalam aktiva tetap jelas akan mengurangi jumlah kas. Sebaliknya bila menjual aktiva tetap akan menambah jumlah kas.

5. Transaksi skuritas dan pembayaran deviden.

Apabila perusahaan melakukan penerbitan saham atau penambahan jumlah saham beredar jelas akan meningkatkan posisi kas. Demikian juga sebaliknya apabila perusahaan melakukan pembelian kembali saham akan mengurangi jumlah posisi kas. Pembayaran deviden kepada pemegang saham akan mengurangi posisi kas.

Laporan keuangan yang berikutnya adalah Arus kas, dimana arus kas terdiri dari tiga katagori dalam penyusunannya yang berasal dari tiga aktivitas, yaitu; (1) arus kas dari kegiatan operasi, (2) arus kas dari kegiatan investasi, dan (3) arus kegiatan dari kegiatan pendanaan. Arus kas yang berasal dari kegiatan operasi terdiri dari; (1) pengumpulan kas berasal dari konsumen, (2) pembayaran kepada pemasok untuk pembelian bahan baku, (3) arus kas keluar dari kegiatan operasi lain, seperti; beban pemasaran,

administrasi, serta pembayaran bunga, dan (4) pembayar pajak tunai.

Arus kas yang berasal dari kegiatan investasi adalah mencakup kegiatan investasi atau menjual aktiva tetap. Sedangkan arus kas yang berasal dari pendanaan adalah semua arus kas yang diperoleh dari kegiatan pendanaan, seperti; penerbitan saham, obligasi dan pinjaman jangka pendek lainnya. Contoh perhitungan ke tiga arus kas tersebut akan diuraikan berikut ini.

PT.DUTA BANGSA	
Laporan Arus Kas Tahun 2016	
(dalam ribuan rupiah)	
Aktivitas Operasi	
Labu bersih	7.250
Penambahan (sumber kas) :	7.250
Penyelesaian	300
Jumlah	7.650
Penurunan (Pengurangan kas)	
Kenaikan Piutang	(5.000)
Kenaikan Persediaan	(1.000)
Kenaikan Biaya dibayar dimuka	(300)
Kas Bersih dari kegiatan operasi	(250)
Aktivitas Investasi	
Pembelian gedung dan Mesin	(6.000)
Aktivitas Pendanaan	
Kenaikan Hutang	4.500
Kenaikan wesel bayar	6.000
Kenaikan Gaji yang akan dibayar	2.000
Kenaikan Hutang lain	500
Pembayaran dividen	(1.200)
Penurunan Obligasi	(5.000)
Kas bersih dari Aktivitas pendanaan	6.300
Kas bersih dari ke 3 Aktivitas	660
Kas awal Tahun 2016	5.200
Kenaikan Kas (kas bersih)	660
Kas akhir tahun 2016	6.760

Laporan kas diatas menggambarkan selama tahun 2016 mengalami kenaikan arus kas (positif) ke tiga aktivitas tersebut sebesar Rp.550.000,-. Kenaikan tersebut berasal dari kenaikan hutang sebesar Rp.4.500.000,-, Kenaikan Wesel bayar Rp.6.000.000,-. Kenaikan gaji yang akan dibayar Rp.2.000.000,- dan kenaikan hutang lainnya sebesar Rp.500.000,-. Kondisi seperti ini akan memberikan semangat kepada manajer dan pemilik perusahaan. Pada tahun 2017 manajer berupaya bagaimana meningkatkan arus

kas, peningkatan penjualan dan laba agar kenaikan kas lebih besar lagi.

B. Ukuran Prestasi Perusahaan

Laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan dalam beberapa kurun waktu dapat digunakan untuk memprediksi laba atau deviden di waktu yang akan datang. Dari sudut pandang investor analisa laporan keuangan dapat digunakan sebagai alat prediksi prospek masa depan perusahaan tersebut. Rasio keuangan dirancang untuk membantu mengevaluasi laporan keuangan atau membantu kita mengidentifikasi beberapa kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan. Rasio keuangan juga sebagai alat pembandingan posisi perusahaan dengan pesaing, untuk kebijakan keuangan perusahaan ke depan.

Rasio keuangan dapat dikelompokkan ke dalam lima kelompok yaitu :

1. Resiko Likuiditas.

Resiko likuiditas (*liquidity ratio*) adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat. Rasio likuiditas sering disebut dengan *short term liquidity*. Rasio likuiditas menunjukkan tingkat kemudahan relative suatu aktiva untuk segera dikonversi ke dalam kas dengan sedikit atau tanpa penurunan nilai; serta tingkat kepastian tentang jumlah kas yang dapat diperoleh. Kas merupakan suatu aktiva yang paling likuid. Antaralain :

a. *Current Ratio*

Adalah ukuran yang umum digunakan atas solvensi jangka pendek, kemampuan suatu perusahaan memenuhi kebutuhan hutang jangka pendek ketika jatuh tempo.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

b. *Quick Ratio (Acit Test Ratio)*

Adalah rasio cepat dimana ukuran uji solvensi jangka pendek yang lebih teliti daripada rasio lancar karena pembilangnya mengeliminasi persediaan yang dianggap

aktiva lancar yang sedikit tidak likuid dan kemungkinan menjadi sumber kerugian.

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar - Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$$

c. *Net Working Capital Ratio*

Adalah rasio modal kerja, dimana modal kerja merupakan suatu ukuran dari likuiditas perusahaan.

$$\text{Net Working Capital Ratio} = \text{Aktiva Lancar} - \text{Hutang lancar}$$

2. Rasio Solvabilitas /Leverage

Adalah rasio untuk mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai dengan hutang. Rasio ini memberikan ukuran atas dana yang disediakan pemilik dibandingkan dengan keuangan yang diberikan oleh kreditor. Rasio solvabilitas/leverage terdiri dari 8, antara lain ;

a. *Debt to Total Asset/Debt Ratio*

Dimana ratio ini disebut sebagai ratio yang melihat perbandingan hutang perusahaan.

$$\text{Debt to Total Asset} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Asset}}$$

b. *Debt to Equity Ratio*

Adalah ukuran yang dipakai dalam menganalisis laporan keuangan untuk memperlihatkan besarnya jaminan yang tersedia untuk kreditor.

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

c. *Time Interst Earned*

Adalah rasio kelipatan atas kemampuan membayar bunga, semakin banyak rasio kelipatan membayar bunga,

maka perusahaan mampu untuk membayar bunga dengan baik.

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Laba Bersih Operasional}}{\text{Beban Bunga}}$$

d. Total Assets to Equity

Adalah rasio antara total asset dengan modal sendiri yang ada di dalam perusahaan.

$$\text{Total Asset to Equity} = \frac{\text{Total Asset}}{\text{Modal Sendiri}}$$

e. Fixed Asset to Equity

Adalah rasio yang membandingkan antara total aktiva tetap dengan modal sendiri.

$$\text{Fixed Asset to Equity} = \frac{\text{Fixed Asset}}{\text{Modal Sendiri}}$$

f. Current Asset to Equity

Adalah rasio yang membandingkan antara total aktiva Lancar dengan modal sendiri.

$$\text{Current Asset to Equity} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Modal Sendiri}}$$

g. Inventory to Equity

Adalah rasio yang membandingkan antara total Persediaan Barang dengan modal sendiri.

$$\text{Inventory to Equity} = \frac{\text{Persediaan Barang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

h. Receivable to Equity

Adalah rasio yang membandingkan antara total Piutang dengan modal sendiri.

$$\text{Receivable to Equity} = \frac{\text{Persediaan Barang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

3. Rasio Aktivitas

Adalah rasio atau efisiensi digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya atau aktivitya. Rasio aktivitas menunjukkan seberapa jauh manajemen dapat mengumpulkan penjualan yang cukup atas aktiva perusahaan yang digunakan. Semuanya rasio menunjukkan perbandingan antara penjualan dengan investasi dalam berbagai rekening aktiva.

Di dalam menganalisis efektifitas persediaan terdapat beberapa masalah yang perlu diketahui. Pertama, penjualan dilakukan menurut harga pasar,. Kedua, penjualan terjadi sepanjang periode (tahun dan sebagainya), sedangkan persediaan menunjukkan posisi pada suatu tanggal tertentu. Penggunaan persediaan rata-rata antara awal dan akhir periode dalam analisis efektivitas persediaan akan lebih baik.

Rasio yang digunakan. Umumnya meliputi rasio-rasio sebagai berikut dengan rumus dari rasio efisiensi :

a. Sales to Liquid Assets

Adalah rasio yang membandingkan antara total Penjualan dengan Aktiva liquid.

$$\text{Sales to Liquid Assets} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Liquid}}$$

b. Sales to Receivable

Adalah rasio yang membandingkan antara total Penjualan dengan Piutang.

$$\text{Sales to Receivable} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Piutang}}$$

c. *Sales to Inventories*

Adalah rasio yang membandingkan antara total Penjualan dengan Persediaan Barang.

$$\text{Sales to Inventories} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan Barang}}$$

d. *Sales to Current Assets*

Adalah rasio yang membandingkan antara total Penjualan dengan Aktiva Lancar.

$$\text{Sales to Current Assets} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Lancar}}$$

e. *Sales to Fixed Assets*

Adalah rasio yang membandingkan antara total Penjualan dengan Aktiva Tetap.

$$\text{Sales to Fixed Assets} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap}}$$

f. *Sales to Total Assets*

Adalah rasio yang membandingkan antara total Penjualan dengan Total Aktiva.

$$\text{Sales to Total Assets} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

4. Rasio Profitabilitas

Adalah rasio yang menunjukkan gambaran tentang tingkat efektivitas pengelolaan perusahaan dalam menghasilkan laba. Rasio ini sebagai ukuran apakah pemilik atau pemegang saham dapat memperoleh tingkat pengembalian yang pantas atas investasinya

Rasio yang digunakan. Umumnya meliputi rasio-rasio sebagai berikut :

a. *Net profit margin (NPM)*

Adalah rasio yang membandingkan antara Laba bersih setelah pajak dengan Penjualan.

$$\text{Net profit margin (NPM)} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}}$$

b. *Return on Investment (ROI)*

Adalah rasio yang membandingkan antara Laba bersih setelah pajak dengan Total Aktiva.

$$\text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

c. *Return on Equity (ROE)*

Adalah rasio yang membandingkan antara Laba bersih setelah pajak dengan Modal sendiri.

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal Sendiri}}$$

5. Rasio Pasar

Adalah rasio yang menunjukkan sekelompok rasio yang berhubungan dengan harga saham perusahaan yang dibandingkan dengan laba perusahaan, nilai buku per lembar dan nilai pasar dibandingkan dengan nilai buku.

Rasio yang digunakan. Umumnya meliputi rasio-rasio sebagai berikut :

a. *Price Earning Ratio (PER)*

Adalah rasio yang membandingkan antara Harga per saham dengan laba per saham

$$\text{Price Earning ratio (PER)} = \frac{\text{Harga per saham}}{\text{Laba per saham}}$$

b. *Book Value Per Share*

Adalah rasio yang membandingkan antara Modal Ekuitas (sendiri) dengan jumlah saham yang beredar.

$$\text{Book Value Per Share} = \frac{\text{Modal Ekuitas}}{\text{Jumlah Saham Beredar}}$$

c. *Market to Book Value ratio*

Adalah rasio yang membandingkan antara Harga pasar per saham dengan Nilai buku per saham.

$$\text{Market to Book Value ratio} = \frac{\text{Harga pasar per saham}}{\text{Nilai buku per saham}}$$

C. Analisa Indeks

Analisis indeks merupakan teknik analisis horizontal terhadap laporan keuangan komparatif.

Analisis indeks mengubah semua angka dalam laporan keuangan pada tahun dasar menjadi 100%.

Menganalisis perubahan tiap pos dalam laporan keuangan untuk beberapa periode.

Tahun dasar adalah tahun pertama dari seluruh periode yang dianalisis. Misalnya kita mengadakan analisis untuk periode tahun 2019, 2020, 2021 dan 2022, maka tahun yang dijadikan dasar adalah tahun 2019. Tahun dasar ini diberi angka 100%. Data tahun-tahun lainnya dibandingkan dengan data tahun dasar tersebut.

Laporan Laba/Rugi
PT.Duta Bangsa Indonesia
Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember

POS-POS	REGULER (Ribuan Rupiah)				INDEKS (%)			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
PENJUALAN	2800	2860	3310	3740	100	102	118	134
HPP	1940	1970	2200	2550	100	102	113	131
LABA KOTOR	860	890	1110	1190	100	108	129	138
BEBAN PENJUALAN	430	430	460	500	100	100	107	116
BEBAN ADMINISTRASI	190	200	230	250	100	105	121	132
BEBAN OPERASI	620	630	690	750	100	101	111	121
LABA	240	260	420	440	100	108	175	183

D. Analisa Common Size

Analisis Common Size adalah :

enganalisis laporan keuangan untuk satu periode tertentu dengan cara membanding-bandingkan pos yang satu dengan pos lainnya dengan menggunakan persentase di mana salah satu pos ditetapkan sebagai patokan 100% (Jusuf, 2000).

Merubah angka-angka yang ada di dalam neraca dan laba/rugi, dimana pos-pos aktiva di neraca, common base-nya adalah total aktiva, pos-pos utang dan ekuitas common base-nya adalah total

pasiva. Sedangkan pos-pos laba/rugi common base-nya adalah penjualan.

Neraca
PT DUTA BANGSA INDONESIA
Per 31 Desember

NAMA REKENING	REGULER (Ribuan Rupiah)		COMMON SIZE (%)	
	2021	2022	2021	2022
Aktiva				
Kas	30.000.000	50.000.000	4	5
Surat Berharga	15.000.000	5.000.000	2	0,50
Piutang Dagang	60.000.000	100.000.000	8	10
Piutang Wesel	30.000.000	50.000.000	4	5
Persediaan	100.000.000	150.000.000	13,33	15
Beban Dibayar di Muka	15.000.000	0	2	0
Total Aktiva Lancar	250.000.000	355.000.000	33,33	35,50
Tanah	100.000.000	250.000.000	13,33	25
Bangunan	200.000.000	300.000.000	26,67	30
Akum Depresiasi Bangunan	(50.000.000)	(75.000.000)	-6,67	-7,50
Peralatan	100.000.000	200.000.000	13,33	20
Akum Depresiasi Peralatan	(25.000.000)	(50.000.000)	-3,33	-5
Total Aktiva Tetap	325.000.000	625.000.000	43,33	62,50
Investasi Jangka Panjang	150.000.000	0	20	0
Hak Paten	25.000.000	20.000.000	3,33	2
Total Aktiva	750.000.000	1.000.000.000	100	100

BAB 12

PENGENDALIAN BISNIS PERUSAHAAN JASA

A. Pengantar

Dalam proses pengendaliannya, sektor jasa mempunyai karakteristik yang relatif berbeda dibanding sektor manufaktur. Sistem pengendalian manajemen yang akan dibahas adalah dikhususkan pada organisasi jasa profesional (konsultan hukum, pengacara, akuntansi dan profesi sejenis), rumah sakit, nirlaba (yayasan), pemerintah dan organisasi dagang (agen, distributor, pengecer). Pengendalian sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan karena ini memiliki peranan yang cukup besar dalam perkembangan perusahaan. Setiap perusahaan pastinya memiliki standar pengendaliannya masing-masing. Semakin baik sistem pengendalian tersebut, maka akan sangat berpengaruh pada perusahaan. Suatu perusahaan akan rentan mengalami kemunduran jika tidak memiliki sistem pengendalian manajemen. Sebaliknya, perusahaan memiliki potensi untuk berkembang jika terdapat sistem pengendalian yang baik. Namun, sebagian perusahaan juga ada yang tidak terlalu memikirkan sistem pengendalian manajemen ini. Oleh karena itu, tidak sedikit perusahaan besar yang mengalami kemunduran ataupun gulung tikar. Pada prinsipnya, sistem pengendalian manajemen ini adalah suatu sistem yang berisi tuntutan kepada seluruh orang yang ada didalam perusahaan untuk menjalankan dan mengendalikan perusahaan yang baik berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Setiap perusahaan tentunya mempunyai tingkat kompleksitas yang berbeda-beda dalam pengendalian manajemennya, semakin besar skala perusahaan tersebut tentunya akan semakin kompleks. Sistem ini lebih bersifat menyeluruh dan terpadu, artinya lebih fokus dalam berbagai upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen agar tujuan perusahaan bisa tercapai. Jadi, sistem pengendalian manajemen ini bisa diterapkan pada berbagai skala perusahaan, karena pada dasarnya setiap perusahaan tentu memiliki komponen yang sama. Pengetahuan tentang sistem ini

bisa diartikan juga sebagai teoritis-praktis.

B. Pengertian

1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem merupakan sekumpulan elemen, himpunan dari suatu unsur, komponen fungsional yang saling berhubungan dan berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pengendalian (Controlling) merupakan fungsi manajemen untuk mengontrol/ memastikan apakah sumber daya manusia sudah bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya atau belum, serta memastikan bahwa seluruh sumber daya manusia tsb sudah melakukan tugasnya dengan efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau belum, sehingga akan tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen berasal dari bahasa Perancis yaitu 'menegement' yang berarti seni untuk mengatur atau mengelola sesuatu. Dalam bahasa Inggris, kata 'manage' berarti mengendalikan atau mengelola. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Secara etimologi, definisi manajemen adalah sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan kata lain pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber manusia, fisik dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

2. Pengertian Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa merupakan salah satu sebuah perusahaan yang didirikan seseorang atau sekelompok orang yang kegiatan utamanya bergerak dalam bidang pelayanan

jasa atau menjual jasa. Perusahaan jasa profesional merupakan organisasi yang menghasilkan produk jasa khusus atau jasa yang dihasilkan oleh tenaga profesi tertentu. Adapun contoh perusahaan yang produknya adalah jasa profesional yaitu seperti, organisasi penelitian dan pengembangan, kantor pengacara, kantor akuntan, organisasi kesehatan, perusahaan teknik, perusahaan arsitektur, kantor konsultan, organisasi simfoni dan organisasi kesenian lainnya, serta organisasi olahraga.

3. Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu upaya sistematis yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan cara melakukan perbandingan atas prestasi kerja agar sesuai rencana awal dan menciptakan suatu tindakan yang tepat untuk bisa mengoreksi setiap perbedaan yang menyimpang. Pengendalian biaya yang efektif akan tergantung pada bagaimana komunikasi yang terjalin antara pihak informasi akuntan dengan manajemen. Dengan menciptakan laporan prestasi kerja, maka pihak controller pun akan memberikan suatu saran pada berbagai tingkat manajemen mengenai suatu tindakan perbaikan yang dibutuhkan oleh suatu kegiatan tertentu. Laporan tersebut bisa disajikan dalam bentuk pernyataan langsung ataupun tertulis dari controller pada pihak manajemen perusahaan. Isi laporan tersebut juga bisa berupa laporan prestasi kerja yang sudah diraih oleh para karyawannya. Proses sistem pengendalian manajemen yang baik akan lebih bersifat normal

C. Laporan dan Analisis

Tahapan ini merupakan tahapan yang paling penting karena menjadi penutup atas siklus proses pengendalian manajemen agar seluruh data pada proses pertanggungjawaban akuntansi bisa dikumpulkan. Analisa laporan manajemen ini bisa berupa:

1. Perlu atau tidaknya strategi perusahaan untuk ditinjau kembali.
2. Perlu atau tidaknya dilakukan kebijakan penghapusan,

penambahan, atau perubahan pada program di tahun selanjutnya.

3. Perlu atau tidaknya dilakukan perubahan anggaran.
4. Perlu atau tidaknya perbaikan untuk tiap masalah yang tidak dapat diantisipasi.

D. Karakteristik Khusus Perusahaan Jasa

Adapun beberapa ciri-ciri perusahaan jasa atau karakteristik perusahaan jasa yaitu :

1. Kegiatan Utamanya Menjual Jasa

Sebuah perusahaan jasa tidak membuat sebuah produk dalam perusahaannya, namun sebuah perusahaan jasa menawarkan sebuah bentuk layanan yang bermanfaat dan dibutuhkan oleh konsumen.

2. Tidak adanya persediaan penyangga.

Pada perusahaan manufaktur tersedia bahan baku (persediaan) untuk menjamin kontinuitas produksi, serta untuk menjamin produk jadi selalu tersedia pada saat dibutuhkan oleh konsumen. Pada perusahaan jasa tidak ditemukan persediaan. Jasa tidak dapat disimpan. Kamar hotel, kamar operasi pada rumah sakit, pekerjaan seorang ahli hukum, dan profesional lainnya yang tidak digunakan akan hilang dengan sendirinya. Jadi, walaupun perusahaan manufaktur dapat memperoleh pendapatan dimasa mendatang dari persediaan produk yang dipunyai saat ini, maka perusahaan jasa tidak dapat melakukan seperti itu. Perusahaan jasa harus berupaya meminimalkan kapasitas yang tidak terpakai. Juga, biaya yang terjadi pada organisasi jasa merupakan biaya tetap dalam jangka pendek. Dalam jangka pendek, sebuah sekolah misalnya tidak dapat mengurangi biayanya secara substantial dengan menutup sebagai kelasnya. Sebuah rumah sakit tidak dapat mengurangi jumlah bangsal untuk tidak digunakan dalam jangka waktu tertentu. Kantor pengacara, notaris dan organisasi profesional lainnya biasanya enggan untuk menghentikan pegawainya pada saat volume jasanya rendah karena

menyangkut moral dan biaya perekrutan kembali dan training yang harus diberikan kembali. Variabel kunci untuk organisasi jasa seperti ini adalah seberapa besar kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan jasa tersebut untuk dibanding dengan permintaan akan jasa yang ada. Biasanya organisasi jasa membandingkan dengan dua cara yaitu pertama, organisasi tersebut berupaya menstimulasi permintaan pada periode sepi order jasa dengan mengadakan upaya pemasaran dan penurunan harga. Contohnya untuk hotel-hotel yang pada musim sepi biasanya mengencarkan pemasaran hotelnya dan memberi diskon khusus. Kedua, menyesuaikan ukuran tim kerja yang ada untuk mengantisipasi permintaan jasa, seperti training pada musim sepi dan kompensasi lembur untuk musim ramai

3. Tidak Menyediakan Produk Dalam Bentuk Fisik.

Perusahaan jasa tidak menjual sebuah produk dalam bentuk fisik ataupun dalam bentuk barang. Namun meskipun perusahaan jasa tidak memiliki produk yang dapat dilihat, tetapi manfaatnya dapat dirasakan oleh konsumen.

4. Tidak Memiliki Harga Pokok Produksi

Dalam sebuah perusahaan jasa memiliki karakteristik yang sangat membedakan antara jasa dengan jenis perusahaan lainnya, karakteristik dalam sebuah perusahaan jasa ialah tidak adanya harga pokok produksi dan penjualan. Selain itu, perusahaan jasa tidak melakukan kegiatan produksi barang karena tidak membutuhkan bahan baku produksi. Sehingga laporan keuangan pada perusahaan jasa tidak terdapat informasi tentang harga pokok produksi dan penjualan.

5. Kesulitan dalam pengawasan kualitas

Pada perusahaan manufaktur bisa memeriksa kualitas produknya sebelum dikirim kepada pelanggan dan kualitas barang dapat diukur secara kasat mata atau dengan instrumen tertentu. Pada perusahaan jasa tidak dapat dilakukan seperti itu. Penilaian atas kualitas jasa terjadi pada saat jasa itu diberikan dan seringkali subyektif. Contohnya ketika seorang pramuniaga selalu menemani calon pembeli dalam memilih

barangsehingga jika ada keraguan akan dapat memberikan informasi yang tepat. Namunseringkali ditanggapi berbeda oleh calon pembelil, mereka merasa tidak bebas memilihatau seperti diawasi.

6. Penggunaan tenaga kerja yang intensif

Perusahaan manufaktur menambah peralatan dan otomasi alat produksinya dengan maksud menggantikan tenaga kerja dan mengurangi biaya. Kebanyakan perusahaan jasa tidak bisa melakukan seperti itu. Sekolah menambah peralatan praktek denganharga mahal tidak untuk efisiensi biaya, tetapi dimaksudkan untuk lebih meningkatkankompetensi peserta didik. Sebuah rumah sakit menambah peralatan yang canggihdengan harga mahal tidak untuk efisiensi biaya, tetapi dimaksudkan untuk lebihmeningkatkan pelayanan kepada pasien.

7. Tidak Ada Standar Harga yang Umum

Dalam sebuah kebutuhan konsumen atau pelanggan biasanya selalu berbeda-beda tergantung keluhan atau keinginannya. Maka harga jasa tersebut tidak bisa dipatok secara umum dan harus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Lima (5) Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan jasa .(1).Penentuan Harga Harga jual dan pekerjaan ditetapkan dengan cara tradisional di banyak perusahaan-perusahaan profesional. Jika profesi tersebut merupakn salah satu profesi di mana para anggotanya sudah terbiasa untuk mencatat jadwal waktu mereka, penentuan biaya profesional yang harus dibayar biasanya dikaitkan dengan Tarif tagihan per jam biasanya didasarkan pada kompensasi dari tingkat profesional tersebut (dan bukannya kompensasi dari orang tertentu), ditambah dengan beban untuk biaya overhead dan laba. (2).Pusat Laba dan Penetapan Harga Transfer Perusahaan nirlaba biasanya menggunakan pusat laba. Unit-unit pendukung seperti pemeliharaan, proses informasi, transformasi, telekomunikasi, percetakan dan sejumlah material dan jasa, membebankan layanan diberikan pada unit yang mengkonsumsi layanan tersebut.(3).Perencanaan

Strategis dan Penyusunan Anggaran Secara umum, system perencanaan strategis formal di organisasi professional tidak berkembang sebaik di perusahaan manufaktur dengan struktur yang sama, dan organisasi professional tidak memiliki kebutuhan yang besar akan system semacam itu. Rencana strategis dari suatu organisasi professional biasanya terdiri atas rencana pengisian karyawan untuk jangka panjang, bukan rencana penuh untuk seluruh aspek operasi perusahaan. Dalam suatu organisasi profesional, aktiva utamanya adalah manusia. Meskipun organisasi tersebut menghindari fluktuasi jangka pendek dalam jumlah karyawan, perubahan dalam ukuran dan komposisi karyawan lebih mudah untuk dilakukan dan lebih mudah untuk dibalik dibandingkan dengan perubahan dalam kapasitas fisik pabrik.

(4).Pengendalian Operasi Rasio waktu yang ditagih (billed time ratio), yang merupakan rasio dari jumlah jam yang dapat ditagih terhadap jumlah jam yang tersedia, dipantau secara ketat. Jika ternyata penggunaan waktu yang sebaliknya merupakan waktu menganggur atau untuk alasan pemasaran atau pelayanan umum, beberapa penugasan dibebankan dengan tarif yang lebih rendah dari tarif normal, maka varians harga yang ditimbulkan harus dipantau secara ketat. Ketidakmampuan untuk menetapkan standar bagi kinerja tugas, keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dalam tim, masalah yang ditimbulkan karena mengelola organisasi matriks, dan karakteristik perilaku dari profesional, semuanya memperlumit perencanaan dan pengendalian atas operasi sehari-hari dalam organisasi profesional. Ketika pekerjaan dilaksanakan oleh tim proyek, maka pengendalian difokuskan pada proyek. Rencana tertulis untuk setiap proyek dibutuhkan, dan laporan tepat waktu harus dibuat, yang membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan dalam hal biaya, jadwal, dan kualitas.

(5).Pengukuran dan Penilaian Kinerja Penilaian kinerja merupakan penilaian manusia yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, bawahan dan klien. Penilaian yang

dibuat oleh atasan adalah penilaian yang paling umum. Untuk itu, organisasi profesional semakin banyak yang menggunakan system formal untuk mengumpulkan penilaian kinerja sebagai dasar keputusan personalia dan untuk diskusi dengan profesional tersebut. Penilaian oleh rekan sekerja atau oleh bawahan kadang kala merupakan bagian dari system pengendalian formal. Di beberapa organisasi, individu dapat diminta untuk membuat penilaian atas dirinya sendiri. Ekspresi kepuasan atau ketidakpuasan dari klien juga merupakan dasar yang penting untuk menilai kinerja, meskipun ekspresi semacam itu mungkin tidak selalu tersedia.

E. Kesimpulan

Perusahaan jasa profesional merupakan organisasi yang menghasilkan produk jasa khusus atau jasa yang dihasilkan oleh tenaga profesi tertentu. Pengendalian biaya yang efektif akan tergantung pada bagaimana komunikasi yang terjalin antara pihak informasi akuntan dengan manajemen. Proses sistem pengendalian manajemen yang baik akan lebih bersifat normal. Di dalam tahap penganggaran ini, anggaran akan dinyatakan dalam satu keuangan tertentu untuk digunakan dalam periode tertentu. Pada tahapan ini, akan dilakukan pencatatan dari berbagai sumber daya yang digunakan dan pendapatan yang diperoleh. Seluruh catatan dan biaya tersebut akan dikategorikan sesuai dengan program yang sudah ditetapkan oleh pusat tanggung jawab. Pada perusahaan manufaktur tersedia bahan baku (persediaan) untuk menjamin kontinuitas produksi, serta untuk menjamin produk jadi selalu tersedia pada saat dibutuhkan oleh konsumen. Pada perusahaan jasa tidak ditemukan persediaan. Variabel kunci untuk organisasi jasa seperti ini adalah seberapa besar kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan jasa tersebut untuk dibanding dengan permintaan akan jasa yang ada. Contohnya untuk hotel-hotel yang pada musim sepi biasanya mengencarkan pemasaran hotelnya dan memberi diskon khusus. Perusahaan jasa tidak menjual sebuah produk dalam bentuk fisik ataupun dalam bentuk barang. Namun meskipun perusahaan jasa

tidak memiliki produk yang dapat dilihat, tetapi manfaatnya dapat dirasakan oleh konsumen. Selain itu, perusahaan jasa tidak melakukan kegiatan produksi barang karena tidak membutuhkan bahan baku produksi. Pada perusahaan manufaktur bisa memeriksa kualitas produknya sebelum dikirim kepada pelanggan dan kualitas barang dapat diukur secara kasat mata atau dengan instrumen tertentu. Pada perusahaan jasa tidak dapat dilakukan seperti itu. Penilaian kinerja merupakan penilaian manusia yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, bawahan dan klien. Penilaian yang dibuat oleh atasan adalah penilaian yang paling umum

BAB 13

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PERUSAHAAN MULTINASIONAL DAN PENGENDALIAN PROYEK

A. Pertimbangan Budaya

Salah satu variabel konstektual yang paling penting yang mempengaruhi pengendalian manajemen di dalam sebuah perusahaan multinasional adalah perbedaan budaya antar negara. Menurut definisinya, sebuah organisasi multinasional akan beroperasi di banyak negara dan harus siap menghadapi perbedaan budaya seiring dengan koordinasi dan pengendalian yang dilakukan oleh kantor pusat terhadap anak-anak perusahaannya. Baik dalam konteks sebuah organisasi atau suatu bangsa, kata budaya akan merujuk kepada nilai-nilai, asumsi dan norma perilaku yang diakui bersama. Ketika sebuah organisasi merentangkan operasinya melintasi berbagai negara, perbedaan budaya yang sangat besar yang berkaitan dengan karakter nasional dan regional yang ada; mempunyai hubungan yang penting dengan pengendalian manajemen. Salah satu cara untuk memahami budaya diusulkan oleh Hofstede. Menurut Hofstede, budaya dapat berbeda pada empat dimensi:

1. Jangkauan kekuasaan merujuk kepada sejauh mana kekuasaan didistribusikan yang dipusatkan secara tidak seimbang. Budaya dengan jangkauan kekuasaan yang tinggi termasuk Filipina, Venezuela, dan Meksiko. Budaya dengan jangkauan kekuasaan yang rendah termasuk Israel, Denmark dan Austria.
2. Individualisme/ kolektivisme merujuk kepada sejauh mana seseorang mendefinisikan dirinya sendiri sebagai seorang individu atau sebagai bagian dari kelompok yang lebih besar.
3. Menghindari ketidakpastian merujuk sampai sejauh mana seseorang akan merasa terancam oleh situasi yang tidak menentu. Budaya penghindaran ketidakpastian tinggi termasuk Jepang, Portugal, dan Yunani. Budaya penghindaran

ketidakpastian terendah termasuk Singapura, Hongkong, dan Denmark.

4. Maskulinitas / feminitas merajuk kepada sampai sejauh apakah pengaruh yang dimiliki oleh salah satu dari kedua nilai dominan tersebut berupa penekanan ketegasan dan materialisme (“maskulin”) versus perhatian pada orang lain dan kualitas hidup (“feminin”). Contoh dari budaya “maskulin” tinggi termasuk Austria, Swiss, dan Italia. Budaya feminin yang tinggi termasuk Swedia, Norwegia, Belanda dan Denmark.

Skema klasifikasi lain diusulkan oleh Hall. Menurut pendapatnya kebudayaan berbeda satu sama lain dalam spektrum yang dimulai dari “budaya berkonteks rendah” pada satu sisi (Jerman, Swiss, Amerika Utara, Inggris) di mana orang langsung melaksanakan bisnisnya dan bernegosiasi seefisien mungkin hingga ke budaya berkonteks tinggi pada sisi yang lain (Cina, Korea, Jepang, Saudi Arabia) di mana orang berusaha membangun hubungan pribadi sebelum melakukan bisnis dan negosiasi berjalan lambat dan bersifat ritual.

Beberapa kesimpulan dapat ditarik mengenai jenis sistem perencanaan dan sistem pengendalian yang akan lebih efektif di dalam budaya yang berbeda. Pada budaya individualistis karyawan mungkin lebih menyukai imbalan berdasarkan prestasi individu, sedangkan imbalan yang berdasarkan kelompok mungkin lebih disukai oleh karyawan di dalam budaya kebersamaan. Dalam budaya dengan jangkauan kekuasaan yang rendah, desentralisasi dalam pengambilan keputusan dan kesempatan berpartisipasi yang lebih besar pada penyusunan anggaran mungkin lebih disukai. Sedangkan hal sebaliknya mungkin berlaku di dalam budaya dengan jangkauan kekuasaan yang tinggi. Evaluasi peforma kinerja subjektif akan lebih efektif pada budaya penghindaran ketidakpastian yang rendah daripada yang tinggi. Sistem perencanaan dan pengendalian formal akan diterima dengan lebih baik di dalam keakraban dan kepercayaan

antarpersonal dirasakan sangat penting sehingga pengendalian secara informal kemungkinan besar akan lebih efektif.

Para eksekutif di dalam organisasi multinasional harus memahami dan menghormati perbedaan budaya dan menyesuaikan pengendalian manajemen antarnegara.

B. Isu Transfer Pricing dalam MNC

Transfer pricing didefinisikan sebagai suatu harga jual khusus yang dipakai dalam pertukaran antar divisional untuk mencatat pendapatan divisi penjual (*selling division*) dan biaya divisi pembeli (*buying division*).

Secara umum, tujuan penetapan harga transfer adalah untuk mentransmisikan data keuangan di antara departemen-departemen atau divisi-diisi perusahaan pada waktu mereka saling menggunakan barang dan jasa satu sama lain (Henry Simamora, 1999:273) Selain tujuan tersebut, *transfer pricing* terkadang digunakan untuk mengevaluasi kinerja divisi dan memotivasi manajer divisi penjual dan divisi pembeli menuju keputusan-keputusan yang serasi dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Tujuan harga transfer berubah apabila melibatkan *multinational corporation* (MNC) serta barang yang ditransfer melalui batas-batas negara. Tujuan penentuan harga transfer internasional terfokus pada meminimalkan pajak, bea, dan risiko pertukaran asing, bersama dengan meningkatkan suatu kompetitif perusahaan dan memperbaiki hubungannya dengan pemerintah asing. Walaupun tujuan domestik seperti motivasi manajerial dan otonomi divisi selalu penting, namun seringkali menjadi sekunder ketika transfer internasional terlibat. Perusahaan akan lebih fokus pada pengurangan pajak total atau memperkuat anak perusahaan asing. Oleh karena itu transfer pricing juga sering dikaitkan dengan suatu rekayasa harga secara sistematis yang ditujukan untuk mengurangi laba yang nantinya akan mengurangi jumlah pajak atau bea dari suatu negara.

Metode Penentuan Harga Transfer

Pada dasarnya ada tiga metode harga transfer yang digunakan perusahaan multinasional untuk barang-barang yang ditransfer antar perusahaan afiliasi di luar negeri. Metode tersebut adalah:

1. Harga transfer berdasarkan harga pasar.

Harga transfer berdasarkan harga pasar dipandang sebagai penentuan harga transfer yang paling independen. Barang-barang yang diproduksi unit penjual dihargai sama dengan harga yang berlaku di pasar, pada sisi divisi penjual ada kemungkinan untuk memperoleh profit, pada sisi pembeli harga yang dibayarkan adalah harga yang sewajarnya. Namun yang menjadi kelemahan utama dari sistem ini adalah jika harga suatu produk ternyata tidak tersedia di pasar. Tidak semua barang-barang yang diperjual-belikan antar divisi tersedia di pasar, misalnya pada suatu industri yang terdeferensiasi dan terintegrasi seperti industri kertas, jika divisi penjual harus mengirim kertas yang setengah jadi ke divisi lain, pasar tidak menyediakan harga kertas mentah atau setengah jadi. Namun, jika harga pasar tersedia atau dapat diperkirakan maka ada baiknya menggunakan harga pasar. Meskipun demikian, jika tidak ada cara untuk memperkirakan harga kompetitif, pilihan lainnya adalah mengembangkan harga transfer berdasarkan biaya (*cost-based transfer price*).

2. Harga transfer berdasarkan biaya.

Perusahaan menggunakan metode penetapan harga transfer atas dasar biaya yang ditimbulkan oleh divisi penjual dalam memproduksi barang atau jasa, penetapan harga transfer metode ini relatif mudah diterapkan namun memiliki beberapa kekurangan. Pertama, penggunaan biaya sebagai harga transfer dapat mengarah pada keputusan yang buruk, jika seandainya unit penjual tidak dapat memproduksi dengan optimal sehingga menghasilkan biaya yang lebih tinggi daripada harga pasar, maka dapat terjadi kecenderungan pembelian barang dari luar. Kedua, jika biaya digunakan sebagai harga transfer, divisi penjual tidak akan pernah menghasilkan laba dari setiap

transaksi internal. Ketiga, penentuan harga transfer yang berdasarkan biaya berarti tidak ada insentif bagi orang yang bertanggung jawab mengendalikan biaya.

Umumnya perusahaan menetapkan harga transfer atas biaya berdasarkan biaya variabel dan atau biaya tetap dalam bentuk: biaya penuh (full cost), biaya penuh ditambah mark-up (full cost plus markup) dan gabungan antara biaya variabel dan tetap (variable cost plus fixed fee). Jika harga 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 pasar. Keputusan yang harus dibuat dalam system harga transfer berdasarkan biaya adalah bagaimana menentukan besarnya biaya dan bagaimana menghitung markup laba.

3. Metode negoisiasi.

Dalam ketiadaan harga, beberapa perusahaan memperkenankan divisi-divisi dalam perusahaan yang berkepentingan dengan transfer pricing untuk menegosiasikan harga transfer yang diinginkan. Harga transfer negoisiasian mencerminkan prespektif kontrolabilitas yang inheren dalam pusat-pusat pertanggungjawaban karena setiap divisi yang berkepentingan tersebut pada akhirnya yang akan bertanggung jawab atas harga transfer yang dinegosiasikan.

C. Resiko yang Dihadapi MNC

1. Ekposur Nilai Tukar

Nilai tukar adalah harga dari sebuah mata uang jika dibandingkan dengan mata uang yang lainnya. Hal ini dapat dinyatakan baik sebagai jumlah unit dari mata uang negara induk perusahaan yang diperlukan untuk membeli satu unit mata uang asing atau sejumlah mata uang asing yang diperlukan untuk membeli satu unit mata uang induk perusahaan.

Nilai tukar yang biasanya ditawarkan disebut nilai tukar nominal. Nilai tukar spot adalah nilai tukar nominal yang berlaku pada satu hari tertentu. Nilai tukar rill adalah nilai tukar spot setelah penyesuaian perbedaan inflasi antara dua negara yang dihitung. Ada juga nilai tukar forward, yaitu nilai tukar hari ini yang dapat digunakan menjadi dasar penyelesaian suatu transaksi yang terjadi di suatu waktu di masa depan. Eksposur nilai tukar ada tiga yaitu eksposur trasnlasi, eksporsur ekonomi, dan eksposur transaksi.

2. Eksposur Translasi

Eksposur translasi atas nilai tukar adalah eksposur dari neraca dan laporan laba rugi perusahaan multinasional terhadap perubahan yang terjadi di dalam nilai tukar nominal. Hal ini dikarenakan adanya fakta bahwa perusahaan multinasional harus mengkonsolidasikan pembukan mereka dalam satu mata uang, meskipun arus kas mereka didenominasi dalam banyak mata uang. Memahami eksposur translasi yang terjadi di dalam perusahaan multinasional berarti memahami pengertian dan jawaban atas pertanyaan berikut ini: jika arus kas perusahaan didenominasi di dalam berbagai mata uang dan jika terjadi perubahan nominal di dalam nilai tukar mata uang selama tahun berjalan, bagaimanakah seharusnya cara mengkonsolidasikan pendapatan, pengeluaran, aktiva, dan utang ke dalam satu jenis mata uang pada satu titik waktu.

Efek Translasi

Jika perusahaan menguunakan laba atau rugi akibat translasi di dalam mengevaluasi kinerja manajer anak perusahaan, maka akan timbul beberapa masalah: (1) hal ini akan membuat manajer anak perusahaan bertanggung jawab terhadap faktor-faktor yang berada di luar kendali mereka; (2) hal ini tidak akan menghilangkan adanya laba atau rugi akibat translasi; (3) hal ini tidak memperhitungkan jenis jasa eksposur nilai tukar lain yang dihadapi oleh anak perusahaan; (4) hal ini akan menghancurkan kinerja manajer dan anak perusahaan.

Ketika perusahaan memberikan laporannya kepada para pemegang saham, mereka harus mengkonsolidasikan angka-angka akuntansi dari anak perusahaan di negara asing dengan angka-angka akuntansi dari induk perusahaan. Laba dan rugi akibat translasi yang ditimbulkan dari konversi neraca dan laporan laba rugi anak perusahaan di luar negeri ke dalam unit moneter dari induk perusahaan tidak seharusnya memengaruhi evaluasi kinerja dari manajer anak perusahaan.

3. Eksposur Transaksi

Eksposur transaksi adalah eksposur nilai tukar yang dimiliki oleh perusahaan untuk transaksi-transaksi antarnegaranya ketika transaksi semacam itu dicatat hari ini tetapi penyelesaian pembayaran dilaksanakan kemudian hari. Selama masa di mana pembayaran atau komitmen penerimaannya masih belum dilakukan, nilai tukar nominal dapat berubah dan menimbulkan adanya resiko pada nilai dari transaksi.

Efek Transaksi

Pendekatan mendasar dalam menangani eksposur transaksi adalah dengan menggunakan strategi lindung nilai mata uang asing yang tepat. Lindung nilai (*hedging*) adalah transaksi-transaksi yang dapat menurunkan kemungkinan resiko yang berhubungan dengan arus kas di masa depan. Dalam prosesnya perusahaan yang membeli instrumen tersebut biasanya adalah bank komersial dalam kasus untuk pasar valuta. Tentunya sudah pasti hal semacam itu membutuhkan biaya.

Transaksi lindung nilai mungkin paling baik dilakukan pada tingkat induk perusahaan, daripada memberikan izin kepada masing-masing anak perusahaan untuk melakukannya. Ada beberapa alasan mengapa hal ini dilakukan. *Pertama* di banyak perusahaan multinasional terdapat utang dan piutang di berbagai bagian dari keseluruhan perusahaan yang tentu saja dapat melakukan lindung nilai satu sama lain, jika informasi atas semua transaksi semacam itu dikumpulkan dan ditangani

melalui satu lokasi pemusatan. Hal ini akan mengurangi biaya transaksi yang berhubungan dengan lindung nilai. *Kedua*, induk perusahaan mungkin mempunyai akses yang lebih luas terhadap berbagai jenis instrumen lindung nilai, dengan waktu jatuh tempo yang lebih lama, daripada yang biasanya dimiliki oleh anak perusahaan. *Ketiga*, tidak ada alasan untuk menduga bahwa manajer dari anak perusahaan dapat meramalkan nilai tukar secara lebih baik daripada bendahara korporat; bahkan induk perusahaan mungkin tidak menginginkan para manajer anak perusahaan melakukan lindung nilai, karena hal ini dapat menimbulkan resiko menjadikan para manajer anak perusahaan menjadi spekulan nilai tukar.

4. Eksposur ekonomi

Dalam hal eksposur ekonomi, merupakan suatu hal yang tepat bagi sistem pengendalian untuk mengevaluasi manajer anak perusahaan atas keputusan-keputusan yang seharusnya memungkinkan anak perusahaan merespons perubahan yang terjadi pada nilai tukar rill.

Importir murni adalah anak perusahaan yang menjual sebagian besar produknya di dalam negaranya sendiri, tetapi mengimpor sebagian besar barang mentahnya dari luar negeri; eksportir murni adalah anak perusahaan yang menjual kebanyakan produknya ke luar negeri, tetapi membeli sebagian besar bahan mentahnya di dalam negara tersebut.

Dalam pengukuran kinerja dapat dilihat dari kualitas keputusan yang diambil oleh manajer perusahaan. Untuk itu diperlukan alat untuk menilai secara wajar kualitas keputusan manajer anak perusahaan. Salah satu mekanisme yang ada itu adalah penganggaran kontinjensi. Mekanisme ini bekerja sebagai berikut:

- a. Siapkan dan lacak anggaran dengan menggunakan metrik yang sama jangan kuatir dengan mana metrik yang layak, dan gunakan secara sederhana salah satu yang paling meyakinkan. Sisihkan pengaruh nilai tukar nominal (yang semata dipengaruhi oleh inflasi) melalui analisis selisih.

Rekomendasi seperti ini sama dengan yang ada di eksposur penjabaran.

- b. Susun anggaran berdasarkan skenario nilai tukar yang paling mendekati. Pada akhir tahun, hanya satu dari tiga hasil yang dikaitkan dengan kontinjensi tarif nilai tukar, yakni sama dengan proyeksi awal, terdepresiasi dari proyeksi awal, atau terapresiasi dari proyeksi awal.
- c. Pada saat penyusunan anggaran, perlu didiskusikan dengan manajer anak perusahaan tentang antisipasi yang harus dilakukan.
- d. Pada saat pelacakan, jika tarif nilai tukar diketahui, lakukan revisi anggaran awal tersebut atas keputusan-keputusan manajer yang diharapkan untuk dibuat, nilai tukar awal dengan yang sesungguhnya terjadi, kinerja manajer anak perusahaan pada gilirannya bisa dibandingkan dengan anggaran revisi tersebut.

Pengembangan dan implementasi sistem anggaran seperti ini jelas tidak mudah. Namun setidaknya dengan cara di atas, maka manajer anak perusahaan bisa menyadari akan pengaruh dari nilai tukar.

5. Risiko Negara (*Sovereign or Country Risk*)

Risiko suatu negara adalah risiko yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas dan kejadian-kejadian yang terjadi di negara lain di mana perusahaan domestik mempunyai beberapa kontak bisnis. Satu bentuk dari *Country risk* adalah *political or sovereign risk*, yaitu risiko yang berkenaan dengan perubahan yang tidak terantisipasi dalam kebijakan-kebijakan pemerintah negara lain (*expropriation, nationalism, exchange freeze, dll*). Beberapa penulis menjelaskan lebih jauh risiko politik dalam bentuk *social/cultural dan economic risk*. *Social/cultural risks* adalah akibat-akibat buruk yang menyertainya yang timbul dari kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai dan sikap-sikap dari populasi negara lain secara keseluruhan (Herring dalam Baker, 1993: 1.7). Bentuk dari risiko

ini bersifat jangka panjang dan kurang bersifat langsung dibanding risiko politik dan secara potensial lebih berbahaya. Risiko *social/cultural* berkembang menjadi risiko-risiko politik pada saat fondasi (*groundswell*) populernya cukup untuk membangkitkan kekuatan politik yang sebelumnya pergerakan-pergerakan ke arah tersebut secara esensial bersifat impoten. *Economic risk* adalah lebih dari sekedar risiko politik—adalah suatu perubahan dalam kebijakan pemerintah yang dihasilkan dari analisis ekonomi dari costs dan benefits suatu perubahan daripada dihasilkan dari filosofis atau nasionalistik ideal.

D. Pengendalian Proyek

Latar Belakang

Sistem pengendalian manajemen tidak hanya menyangkut aspek manufaktur saja. Sistem pengendalian manajemen juga berfungsi pada sektor jasa. Dalam proses pengendaliannya, sektor jasa mempunyai karakteristik yang relatif berbeda dibanding sektor manufaktur. Sistem pengendalian manajemen yang akan dibahas adalah dikhususkan pada organisasi jasa profesional (konsultan hukum, pengacara, akuntansi dan profesi sejenis), rumah sakit, nirlaba (yayasan), pemerintah dan organisasi dagang (agen, distributor, pengecer).

Selain membahas mengenai sistem pengendalian manajemen pada sector jasa, makalah ini juga membahas mengenai sistem pengendalian manajemen pada perusahaan jasa keuangan. Perusahaan jasa keuangan merupakan perusahaan yang bidang utamanya adalah mengelola uang. Pada dasarnya perusahaan ini bertindak sebagai penengah yakni ia memperoleh uang dari para deposan atau penabung dan meminjamkannya pada perorangan atau perusahaan. Tindakan lainnya adalah pemindah resiko (*risk shifters*), yakni memperoleh uang dalam bentuk premi, menginvestasikan premi tersebut dan menerima resiko terjadinya peristiwa tertentu seperti kematian atau kerusakan. Tindakan lainnya adalah sebagai pedagang yakni membeli dan menjual sekuritas baik untuk mereka

sendiri ataupun nasabahnya. Melihat bidang usaha yang dijalankan, maka perusahaan jasa keuangan mempunyai beberapa masalah terhadap pengendalian manajemennya yang berbeda dari perusahaan jasa lainnya.

Lembaga keuangan adalah badan usaha yang kekayaannya terutama dalam bentuk aset keuangan atau tagihan (claims) dibandingkan aset nonfinancial atau aset riil. Lembaga keuangan memberikan kredit kepada nasabah dan menanamkan dananya dalam surat-surat berharga. Di samping itu, lembaga keuangan juga menawarkan berbagai jasa keuangan antara lain menawarkan berbagai jenis skema tabungan, proteksi asuransi, program pension, penyediaan sistem pembayaran dan mekanisme transfer dana. Lembaga keuangan merupakan bagian dari sistem keuangan dalam ekonomi modern yang melayani masyarakat pemakai jasa-jasa keuangan.

Perusahaan multinasional atau PMN adalah perusahaan yang berusaha di banyak negara; perusahaan ini biasanya sangat besar. Perusahaan seperti ini memiliki kantor-kantor, pabrik atau kantor cabang di banyak negara. Mereka biasanya memiliki sebuah kantor pusat di mana mereka mengkoordinasi manajemen global.

Perusahaan multinasional yang sangat besar memiliki dana yang melewati dana banyak negara. Mereka dapat memiliki pengaruh kuat dalam politik global, karena pengaruh ekonomi mereka yang sangat besar bagi para politisi, dan juga sumber finansial yang sangat berkecukupan untuk relasi masyarakat dan melobi politik.

Karena jangkauan internasional dan mobilitas PMN, wilayah dalam negara, dan negara sendiri, harus berkompetisi agar perusahaan ini dapat menempatkan fasilitas mereka (dengan begitu juga pajak pendapatan, lapangan kerja, dan aktivitas ekonomi lainnya) di wilayah tersebut. Untuk dapat berkompetisi, negara-negara dan distrik politik regional seringkali menawarkan insentif kepada

PMN, seperti potongan pajak, bantuan pemerintah atau infrastruktur yang lebih baik atau standar pekerja dan lingkungan yang memadai. PMN seringkali memanfaatkan subkontraktor untuk memproduksi barang tertentu yang mereka butuhkan.

Suatu kegiatan pengawasan/Monitoring suatu Proyek supaya proyek bisa berjalan dengan lancar dan mendapatkan mutu yang baik, penggunaan biaya dan waktu serta evaluasi atau pengambilan langkah-langkah yang diperlukan pada saat pelaksanaan, agar proyek dapat selesai sesuai dengan yang direncanakan.

Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pekerjaan di lapangan atau lazim disebut monitoring (Pengendalian Mutu, Waktu dan Biaya) suatu media atau alat yang mampu merangkum informasi-informasi secara tepat dan cepat dapat diketahui. Umumnya pengendalian tersebut dipakai media jaringan kerja, curve S, formulir disamping Kontrak (spesifikasi Teknis, Gambar dll). Media komunikasi tersebut bermanfaat untuk memastikan tentang kondisi kemajuan proyek, masalah yang terjadi, serta keputusan dan tindakan yang diambil oleh yang berwenang.

E. Perusahaan Jasa Secara Umum

Beberapa hal yang membedakan sektor manufaktur dan sektor jasa :

1. Tidak adanya persediaan penyangga

Persediaan pada perusahaan manufaktur dimaksudkan untuk menjamin kontinuitas produksi, serta untuk menjamin produk jadi selalu tersedia pada saat dibutuhkan oleh konsumen. Namun karakteristik persediaan ini tidak ditemukan dalam industri jasa. Perusahaan jasa harus berupaya meminimalkan kapasitas yang tidak terpakai. Biaya yang terjadi pada organisasi jasa merupakan biaya tetap dalam jangka pendek. Variabel kunci untuk organisasi jasa adalah seberapa besar kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan jasa untuk dibandingkan dengan permintaan akan jasa yang ada.

2. Kesulitan dalam pengawasan kualitas

Perusahaan manufaktur bisa memeriksa produknya sebelum dikirimkan ke pelanggan, dan kualitas barang yang dikirim bisa diukur secara kasat mata atau dengan instrument tertentu. Sedangkan perusahaan jasa tidak bisa melakukan hal yang sama seperti barang. Penilaian atas kualitas jasa terjadi pada saat jasa itu diberikan dan seringkali subyektif.

3. Penggunaan tenaga kerja yang intensif

Perusahaan manufaktur menambah peralatan dan otomasi alat produksinya dengan maksud menggantikan tenaga kerja dan mengurangi biaya. perusahaan jasa tidak melakukan itu, tetapi dimaksudkan untuk lebih meningkatkan pelayanan.

4. Organisasi dengan multi unit

Beberapa organisasi jasa mengoperasikan beberapa unit di lokasi yang berbeda yang masing-masing relatif kecil. Karena unit-unit tersebut berbeda dalam menyediakan pelayanan, perhatian khusus diperlukan untuk membandingkan kinerja masing-masing unit. Teknik seperti menyesuaikan perbedaan seperti ini disebut data envelopment analysis. Teknik ini mengidentifikasi unit yang paling efisien dengan menggunakan metode statistik atas berbagai perbedaan yang diizinkan.

Peranan Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan sebagai badan yang melakukan kegiatan-kegiatan di bidang keuangan mempunyai peranan sebagai berikut :

1. Pengalihan Aset (Asset Transfer)

Lembaga keuangan memiliki aset dalam bentuk “janji – janji untuk membayar” atau dapat diartikan sebagai pinjaman kepada pihak lain dengan jangka waktu yang diatur sesuai dengan kebutuhan peminjam. Dana pembiayaan aset tersebut diperoleh dari tabungan masyarakat. Dengan demikian lembaga keuangan sebenarnya hanyalah mengalihkan atau menindahkan kewajiban penjamin menjadi suatu aset dengan suatu jangka waktu jattih letnpo sesuai keinginan penabung. Proses pengalihan kewajiban menjadi suatu aset disebut transmudasi kekayaan atau aset transimutation.

2. Likuiditas (liquidity)

Likuiditas berkaitan dengan kemampuan untuk memperoleh uang tunai pada saat dibutuhkan. Beberapa sekuritas sekunder dibeli sektor usaha dan rumah tangga terutama dirnaksudkan untuk tujuan likuiditas. Sekuritas sekunder seperti tabungan, deposito, sertifikat deposito yang diterbitkan bank umum memberikan tingkat keamanan dan likuiditas yang tinggi, di samping tambahan pendapatan.

3. Realokasi Pendapatan (income reallocation)

Dalam kenyataannya di masyarakat banyak individu memiliki penghasilan yang memadai dan menyadari bahwa di masa datang mereka akan pensiun sehingga pendapatannya jelas akan berkurang. Untuk menghadapi masa yang akan datang tersebut mereka menyisihkan atau inerealokasikan pendapatannya untuk persiapan di masa yang akan datang. Untuk melakukan hal tersebut pada prinsipnya mereka dapat saja membeli atau menyimpan barang misalnya : tanah, rumah dan sebagainya, namun pemilikan sekuritas sekunder yang dikeluarkan lembaga keuangan, misalnya program tabungan, deposito, program pensiun, polis asuransi atau saham-saham adalah jauh lebih baik jika dihandingkan dengan alternatif pertama.

4. Transaksi (transaction)

Sekuritas sekunder yang diterbitkan oleh lembaga intermediasi keuangan misalnya rekening giro, tabungan, (deposito dan sebagainya, merupakan bagian dan sistem pembayaran. Giro atau rekening tabungan tertentu yang ditawarkan bank pada prinsipnya dapat berfungsi sebagai narig. Produk-produk tabungan tersebut dibeli oleh rumah tangga dan unit usaha untuk mempermudah mereka melakukan penukaran barang dan jasa. Dalam hal tertentu, unit ekonomi membeli sekuritas sekunder (misalnya giro) untuk mempermudah penyelesaian transaksi keuangannya sehari-hari.

Dengan demikian lembaga keuangan berperan sebagai lembaga perantara keuangan yang menyediakan jasa –jasa untuk mempermudah transaksi moneter.

F. Perusahaan Multinasional

Perusahaan Multinasional telah memainkan peranan yang sangat penting dalam menjalankan kebijakan dan aturan baik di tingkat national maupun internasional. Di negara-negara berkembang, hampir setiap aspek dari kehidupan komunitas telah terkena dampak dari operasi Perusahaan Multinasional. Perusahaan multinasional atau PMN adalah perusahaan yang berusaha di banyak negara; perusahaan ini biasanya sangat besar. Perusahaan seperti ini memiliki kantor-kantor, pabrik atau kantor cabang di banyak negara. Mereka biasanya memiliki sebuah kantor pusat di mana mereka mengkoordinasi manajemen global. Perusahaan multinasional yang sangat besar memiliki dana yang melewati dana banyak negara. Mereka dapat memiliki pengaruh kuat dalam politik global, karena pengaruh ekonomi mereka yang sangat besar sebagai para politisi, dan juga sumber finansial yang sangat berkecukupan untuk relasi masyarakat dan melobi politik. Karena jangkauan internasional dan mobilitas PMN, wilayah dalam negara, dan Negara sendiri, harus berkompetisi agar perusahaan ini dapat menempatkan fasilitas mereka (dengan begitu juga pajak pendapatan, lapangan kerja, dan aktivitas ekonomi lainnya) di wilayah tersebut. Untuk dapat berkompetisi, negara-negara dan distrik politik regional seringkali menawarkan insentif kepada PMN, seperti potongan pajak, bantuan pemerintah atau infrastruktur yang lebih baik atau standar pekerja dan lingkungan yang memadai.

Perusahaan multinasional pada dasarnya adalah sebuah perusahaan raksasa yang menjalankan, memiliki serta mengendalikan operasi bisnis atau kegiatan-kegiatan usahanya di lebih dari satu Negara. Perusahaan multinasional ini umumnya berupa perusahaan yang dikelola oleh lebih dari sebuah negara, dan oleh karena kekuatan ekonominya yang besar, ia mampu mempengaruhi kebijakan-kebijakan perekonomian suatu negara dengan sangat luas.

Dari sudut pandang sejarah, model perusahaan seperti ini mulai bermunculan sejak dekade 50. perusahaan-perusahaan multinasional, terutama di AS, semakin aktif di beberapa bidang,

setelah terpengaruh oleh kondisi perekonomian di zaman itu. Dengan memanfaatkan sistem transportasi dan komunikasi internasional yang semakin modern, demikian pula karena adanya “cehlah” antara hubungan Eropa dan Jepang, perusahaan-perusahaan ini menemukan peluang untuk menjual produk-produk mereka ke luar batas-batas AS. Tak lama kemudian, perusahaan-perusahaan Eropa mengikuti jejak langkah mereka ini, sehingga menjadi semakin luaslah keberadaan perusahaan-perusahaan multinasional ini.

Perusahaan multinasional atau PMN adalah perusahaan yang berusaha di banyak negara; perusahaan ini biasanya sangat besar. Perusahaan seperti ini memiliki kantor-kantor, pabrik atau kantor cabang di banyak negara. Mereka biasanya memiliki sebuah kantor pusat di mana mereka mengkoordinasi manajemen global. Perusahaan multinasional yang sangat besar memiliki dana yang melewati dana banyak negara. Mereka dapat memiliki pengaruh kuat dalam politik global, karena pengaruh ekonomi mereka yang sangat besar bagai para politisi, dan juga sumber finansial yang sangat berkecukupan untuk relasi masyarakat dan melobi politik. Karena jangkauan internasional dan mobilitas PMN, wilayah dalam negara, dan Negara sendiri, harus berkompetisi agar perusahaan ini dapat menempatkan fasilitas mereka (dengan begitu juga pajak pendapatan, lapangan kerja, dan aktivitas ekonomi lainnya) di wilayah tersebut. Untuk dapat berkompetisi, negara-negara dan distrik politik regional seringkali menawarkan insentif kepada PMN, seperti potongan pajak, bantuan pemerintah atau infrastruktur yang lebih baik atau standar pekerja dan lingkungan yang memadai.

Terdapat dua karakteristik pokok dari perusahaan multinasional, yakni ukuran mereka yang sangat besar dan kenyataan bahwa operasi bisnis mereka yang tersebar ke seluruh dunia itu cenderung dikelola secara terpusat oleh para pemimpinnya di kantor pusatnya yang berkedudukan di Negara asal. Ukuran mereka yang sedemikian besar tentu memberikan kekuatan ekonomi (dan terkadang juga kekuatan politik) yang sangat besar, sehingga

mereka merupakan kekuatan utama (sekitar 40%) yang menyebabkan berlangsungnya globalisasi perdagangan dunia secara pesat. Dengan kekuatan yang begitu besar, merekalah yang sebenarnya seringkali mendominasi aneka komoditi dagang di Negara-negara berkembang (tembakau, mie, bubur gandum instant, dsb).

Dari gambaran ini, maka bisa dibayangkan betapa dahsyatnya kekuatan ekonomi (dan terkadang politik) yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan multinasional tersebut, apalagi jika dibandingkan dengan pemerintahan di Negara-negara berkembang di mana mereka menjalankan bisnisnya. Kekuatan mereka ini juga ditunjang lagi oleh posisi oligopolitik yang mereka genggam dalam perekonomian domestic atau bahkan internasional pada sektor atau jenis-jenis produk yang mereka jalankan.

Dampak Perusahaan Multinasional

Dewasa ini kehadiran perusahaan-perusahaan multinasional di bidang ekonomi dan politik dunia, terasa sangat mencolok. Perusahaan-perusahaan multinasional yang “menancarkan kukunya” juga tentu saja memberikan implikasi kepada, saya sebut sebagai, Negara yang di’ekspansi’nya, baik dampak positif maupun dampak negatifnya. Dampak positif pertama yang paling sering disebut-sebut sebagai sumbangan positif penanaman modal asing ini adalah, peranannya dalam mengisi kekosongan atau kekurangan sumber daya antara tingkat investasi yang ditargetkan dengan jumlah actual “tabungan domestik” yang dapat dimobilisasikan. Dampak positif kedua adalah, dengan memungut pajak atas keuntungan perusahaan multinasional dan ikut serta secara finansial dalam kegiatan-kegiatan mereka di dalam negeri, pemerintah Negara-negara berkembang berharap bahwa mereka akan dapat turut memobilisasikan sumber-sumber finansial dalam rangka membiayai proyek-proyek pembangunan secara lebih baik.

Dampak positif ketiga adalah, perusahaan multinasional tersebut tidak hanya akan menyediakan sumber-sumber finansial dan pabrik-pabrik baru saja kepada Negara-negara miskin yang bertindak sebagai tuan rumah, akan tetapi mereka juga menyediakan suatu “paket” sumber daya yang dibutuhkan bagi proses pem-

bangunan secara keseluruhan, termasuk juga pengalaman dan kecakapan manajerial, kemampuan kewirausahaan, yang pada akhirnya nanti dapat dimanifestasikan dan diajarkan kepada pengusaha-pengusaha domestic.

Dampak positif keempat adalah, perusahaan multinasional juga berguna untuk mendidik para manajer local agar mengetahui strategi dalam rangka membuat relasi dengan bank-bank luar negeri, mencari alternative pasokan sumber daya, serta memperluas jaringan-jaringan pemasaran sampai ke tingkat internasional. Dampak positif kelima adalah, perusahaan multinasional akan membawa pengetahuan dan teknologi yang tentu saja dinilai sangat maju dan maju oleh Negara berkembang mengenai proses produksi sekaligus memperkenalkan mesin-mesin dan peralatan modern kepada Negara-negara dunia ketiga.

Selain dampak positif yang telah dikatakan diatas, tentu saja dalam pelaksanaan kegiatan ekonominya, perusahaan multinasional juga mempunyai dampak negatif yang terjadi pada Negara tamu. Pada umumnya pasar yang menjadi sasaran pemasaran perusahaan multinasional ini memang adalah Negara-negara yang notabenehnya adalah Negara-negara yang sedang berkembang atau Negara-negara dunia ketiga. Hal ini mereka lakukan karena Negara-negara dunia ketiga ini dinilai belum mempunyai perlindungan yang baik atau belum mempunyai "kekuatan" yang cukup untuk menolak "kekuatan" daripada perusahaan-perusahaan raksasa multinasional ini sehingga bukan tidak mungkin mereka bisa melakukan intervensi terhadap pemerintahan yang dilangsungkan oleh Negara yang bersangkutan, atau dengan kata lain Negara-negara ini menghadapi dilema di mana sebagian besar negara terlalu lemah untuk menerapkan prinsip aturan hukum, dan juga perusahaan-perusahaan raksasa ini sangat kuat menjalankan kepentingan ekonomi untuk keuntungan mereka sendiri

Kemudian kita juga harus menyadari bahwa perusahaan-perusahaan multinasional ini tidak tertarik untuk menunjang usaha pembangunan suatu Negara. Perhatian mereka hanya tertuju

kepada upaya maksimalisasi keuntungan atau tingkat hasil financial atas setiap sen modal yang mereka tanamkan. Perusahaan-perusahaan multi nasional ini senantiasa mencari peluang ekonomi yang paling menguntungkan, dan mereka tidak bisa diharapkan untuk memberi perhatian kepada soal-soal kemiskinan, ketimpangan pendapatan dan lonjakan pengangguran. Pada umumnya, perusahaan-perusahaan multinasional hanya sedikit memperkerjakan tenaga-tenaga setempat. Operasi mereka cenderung terpusat di sector modern yang mampu menghasilkan keuntungan yang maksimal yaitu di daerah perkotaan.

Selain tidak bisa diharapkan untuk ikut membantu mengatasi masalah ketenagakerjaan di Negara tuan rumah, mereka bahkan seringkali memberi pengaruh negative terhadap tingkat upah rata-rata, karena mereka biasanya memberikan gaji dan aneka tunjangan kesejahteraan yang jauh lebih tinggi ketimbang gaji rata-rata kepada para karyawannya, baik itu yang berasal dari Negara setempat atau yang didatangkan dari Negara-negara lain. Di atas telah dikatakan bahwa kekuatan mereka juga ditunjang oleh posisi oligopolitik yang mereka genggam dalam perekonomian domestik atau bahkan internasional pada sektor atau jenis-jenis produk yang mereka geluti. Hal ini bertolak belakang dari kenyataan bahwa mereka cenderung beroperasi di pasar-pasar yang dikuasai oleh beberapa penjual dan pembeli saja. Situasi seperti ini memberi mereka kemampuan serta kesempatan yang sangat besar untuk secara sepihak menentukan harga-harga dan laba yang mereka kehendaki, bersekongkol dengan perusahaan lainnya dalam membagi daerah operasinya serta sekaligus untuk mencegah atau membatasi masuknya perusahaan-perusahaan baru yang nantinya dikhawatirkan akan menjadi saingan mereka.

Hal-hal tersebut mereka upayakan dengan menggunakan kekuatan yang mereka miliki dalam penguasaan teknologi-teknologi baru yang paling canggih dan efisien, keahlian-keahlian khusus, diferensiasi produk, serta berbagai kegiatan periklanan secara gencar dan besar-besaran untuk mempengaruhi, kalau perlu mengubah, selera dan minat konsumen. Kemudian walaupun

dampak-dampak awal (berjangka awal) dari penanaman modal perusahaan multinasional memang dapat memperbaiki posisi devisa Negara yang menerima mereka (Negara tuan rumah), tetapi dalam jangka panjang dampak-dampaknya justru negatif, yakni dapat mengurangi penghasilan devisa itu, baik dari sisi neraca transaksi berjalan maupun neraca modal. Neraca transaksi berjalan bisa memburuk karena adanya impor besar-besaran atas barang-barang setengah jadi dan barang modal oleh perusahaan multinasional itu, dan hal tersebut masih diperburuk lagi oleh adanya pengiriman kembali keuntungan hasil bunga, royalty, dan biaya-biaya jasa manajemen ke Negara asalnya. Jadi praktis pihak Negara tuan rumah tidak memperoleh bagian keuntungan yang adil dan wajar.

Selain itu perusahaan-perusahaan multinasional berpotensi besar untuk merusak perekonomian tuan rumah dengan cara menekan timbulnya semangat bisnis para usahawan local, dan menggunakan tingkat penguasaan pengetahuan teknologi mereka yang superior, jaringan hubungan luar negeri yang luas dan tertata baik, keahlian dan agresivitas di bidang periklanan, serta penguasaan atas berbagai jenis jasa pelengkap lainnya untuk mendorong keluar setiap perusahaan local yang cukup potensial yang dianggap mengganggu atau mengancam dalam kancah persaingan, dan sekaligus untuk menghalangi munculnya perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi untuk menjadi saingan mereka. Perusahaan-perusahaan multinasional juga sering menggunakan kekuatan ekonomi mereka untuk mempengaruhi, menyuap, dan memanipulasi berbagai kebijakan pemerintah di Negara tuan rumah ke arah yang tidak menguntungkan bagi pembangunannya.

G. Pengendalian Proyek.

1. Pengendalian Mutu.

Mengendalikan jalannya pelaksanaan proyek agar mendapatkan mutu yang baik dan sesuai dengan syarat yang ditentukan dalam kontrak.

Alat Pengendali Mutu Proyek yang harus dikuasai oleh Pengawas/Direksi Pekerjaan adalah sebagai berikut :

- a. Spesifikasi teknis (Pabrikan, RKS).
- b. Metode Pelaksanaan (Pabrikan, RKS).
- c. Gambar Kerja.
- d. Hasil Tes bahan dari Laboratorium.
- e. Peraturan-peraturan pemerintah.
- f. Peraturan-peraturan khusus yang harus diikuti yang tercantum dalam kontrak

Setiap Pengawas harus menguasai RKS/ Spesifikasi teknis dari pekerjaan yang akan dilaksanakan maupun Metode pelaksanaan, gambar kerja, pembacaan hasil tes Laboratorium serta peraturan-peraturan yang harus diikuti.

2. Pengendalian Waktu Proyek

Suatu rencana monitoring harus merangkum masalah-masalah yang secara aktif selalu diamati, dicatat dan dilaporkan selama berlangsungnya pelaksanaan.

Pada umumnya ada dua alat monitoring yang biasa digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu: Jaringan Kerja (network planning).

Pengendalian Waktu dengan Jaringan Kerja (Network Planning) Proyek adalah suatu rangkaian kegiatan yang saling berkaitan yang menuju suatu sasaran tertentu, membutuhkan sarana dan waktu yang terbatas. Bagi Supervisi (pengawas) pekerjaan pertama-tama adalah memahami rencana urutan pelaksanaan kegiatan-kegiatan pekerjaan yang sudah dibuat oleh kontraktor, sedemikian rupa sehingga proyek bisa terlaksana sesuai dengan rancangannya (desain), dalam waktu yang telah ditetapkan, mutu sesuai standar dan biaya yang sudah direncanakan. Pada saat pelaksanaan perlu dilakukan pengendalian atau pengawasan terhadap pelaksanaan pembangunan proyek tersebut, salah satu alat pengendali tersebut adalah jaringan kerja (network planning)

Peran Jaringan Kerja dalam pelaksanaan.

Network planning diciptakan sebagai alat perencanaan sekaligus pengendalian suatu pekerjaan dilapangan. Walaupun ada dua versi Network Planning yaitu PERT dan CPM, dalam kesempatan ini hanya akan dibicarakan CPM.

Program Evaluation and Review Technique (PERT) yang cocok untuk proyek yang kegiatan-kegiatannya belum pernah dilakukan (non-repetitif) atau proyek riset, sedangkan Critical Path Method (CPM) cocok untuk proyek yang kegiatan-kegiatannya sudah pernah dilakukan sehingga sifat dari kegiatan itu sudah diketahui dengan pasti.

Perencanaan dan pengendalian dengan CPM ditujukan untuk bisa melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rancangan dalam waktu yang telah ditentukan dan dengan biaya yang seekonomis mungkin. Untuk itu perlu kita ketahui komponen-komponen apa saja yang menentukan berhasilnya suatu proyek.

Terdapat lima faktor yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. Waktu.
- b. Kegiatan.(Activity)
- c. Sarana (mesin-mesin, tenaga kerja, alat-alat dsb)
- d. Biaya (material, tenaga kerja, spare parts, bahan-bahan pembantu,dsb)
- e. Manajemen Proyek.

CPM sebagai alat pengendali dan pengawasan, ternyata secara serentak dapat mengelola waktu kegiatan, sarana dan biaya dalam suatu perencanaan yang terpadu (intergrated planning). Jaringan kerja menggambarkan keseluruhan kegiatan-kegiatan Pengendalian Proyek proyek kedalam simbol-simbol jaringan kegiatan, oleh karenanya teknik ini juga disebut perencanaan jaringan kerja (network planning).

Dengan adanya perencanaan ini maka dapat diketahui hal-hal sebagai berikut “

- a. Pada setiap saat diketahui kegiatan-kegiatan apa saja yang harus dilaksanakan, berapa dana yang harus disediakan, berapa tenaga kerja yang harus ada dan dengan keahlian apa, jenis-jenis mesin dan peralatan yang dibutuhkan.
- b. Apakah mungkin dilakukan perataan penggunaan tenaga kerja, peralatan atau biaya.
- c. Kegiatan-kegiatan apa saja yang harus diawasi secara intensif supaya proyek dapat selesai tepat pada waktunya.
- d. Kegiatan-kegiatan mana saja yang harus dipercepat, kalau proyek akan diselesaikan lebih cepat dari rencana semula, sekaligus berapa biaya percepatannya, demikian pula bila proyek akan diperpanjang waktunya.
- e. Dapat pula diketahui waktu yang diizinkan untuk suatu kegiatan tertentu yang boleh terlambat atau tertunda, (float time activity) tanpa memperlambat selesainya proyek.

Agar manfaat teknik CPM ini dapat maksimal maka proyek harus bersifat sebagai berikut :

- a. Harus terdiri dari kumpulan-kumpulan kegiatan yang masing-masing diketahui datanya dengan pasti (berapa lama kegiatan itu, peralatan apa saja yang dibutuhkan, material yang diperlukan dan sebagainya).
- b. Masing-masing kegiatan harus jelas dan terpisah dengan kegiatan lain.
- c. Urut-urutan kegiatan harus sudah diketahui.
- d. Setiap kegiatan yang telah dimulai harus berjalan, sampai selesainya kegiatan itu.

3. Pengendalian Biaya Proyek.

Pengendalian biaya dalam suatu kontrak/Surat perjanjian dimaksudkan agar pengawas mengetahui dan mengendalikan agar biaya Proyek tidak melebihi anggaran yang sudah direncanakan.

Hal-hal yang harus` diketahui oleh Pengawas adalah sebagai Berikut :

- a. Sumber Dana Proyek.
- b. Progres pembayaran yang telah dilakukan dalam suatu pekerjaan (kontrak) sesuai dengan yang direncanakan.
- c. Tahapan-tahapan/angsuran pembayaran yang dilakukan untuk Kontrak lokal.
- d. Pengendalian biaya atas setiap item pekerjaan yang ada didalam Bill of Quantity.
- e. Tahapan-tahapan/angsuran pembayaran yang dilakukan untuk Kontrak Internasional.
- f. Pengendalian biaya atas rencana disburse / penyerapan dalam kontrak.
 - 1) Pengawas harus mengetahui pembobotan masing-masing item pekerjaan dalam suatu pekerjaan
 - 2) Dengan pembobotan pekerjaan tersebut diharapkan pengawas dapat mengetahui prosentase dari masing-masing item pekerjaan yang telah diselesaikan
 - 3) Dengan mengetahui prosentase item pekerjaan yang telah diselesaikan, maka diharapkan pengawas dapat mengetahui jumlah biaya yang harus dibayarkan dalam setiap progres pekerjaan apakah sesuai dengan yang diharapkan.

Pengawas harus mengetahui tahapan-tahapan/angsuran pembayaran yang harus dilakukan sesuai dengan tahapan pembayaran yang ada dalam kontrak lokal.

Contoh Tahapan pembayaran kontrak local

1. Tahapan pembayaran kontrak lokal berdasarkan kemajuan fisik dilapangan.
2. Pembayaran Tahap Pertama sebesar 30% (tiga puluh persen) dari Nilai kontrak apabila Fisik pekerjaan telah mencapai 40% (empat puluh persen)

3. Pembayaran Tahap Kedua sebesar 30% (tiga puluh persen) dari Nilai kontrak dilakukan apabila Fisik pekerjaan telah mencapai 70% (tujuh puluh persen)
4. Pembayaran Tahap Ketiga sebesar 35% (tiga puluh lima persen) dari Nilai kontrak dilakukan apabila Fisik pekerjaan telah mencapai 100% (seratus persen) dan setelah Serah Terima Pekerjaan yang Pertama Kali
5. Pembayaran Tahap Keempat sebesar 5% (lima persen) dari Nilai kontrak dilakukan setelah Masa Pemeliharaan Tahap I berakhir dan Serah Terima Pekerjaan yang Kedua.

H. Penutup

Pengendalian manajemen pada organisasi jasa berbeda bila dibandingkan dengan organisasi manufaktur. Hal ini disebabkan ketiadaan persediaan penyangga pada organisasi jasa, kesulitan mengukur kualitas, dan pada umumnya perusahaan jasa cenderung merupakan padat karya. System pengendalian manajemen pada organisasi jasa umumnya sama dengan system pengendalian manajemen pada organisasi dagang.

Organisasi jasa keuangan berbeda dalam dua hal dibandingkan perusahaan lainnya. Pertama, bahan bakunya adalah uang. Kedua, tingkat laba dari banyak transaksi tidak bisa diukur hingga bertahun-tahun setelah komitmen yang dilakukan. Yang utama, perusahaan akan mendapat laba jika pendapatan masa depan diperoleh dari pinjaman saat ini, investasi, dan premin asuransi yang melebihi biaya dana yang berkaitan dengan pendapatan ini. Masalah pengendalian manajemen lebih kompleks dalam investasi perbankan, perdagangan sekuritas, dan beberapa organisasi lainnya karena fakta bahwa laba ataupun rugi bisa dihasilkan dari satu transaksi tunggal.

Lembaga keuangan ini menyediakan jasa sebagai perantara antara pemilik modal dan pasar utang yang bertanggung jawab dalam penyaluran dana dari investor kepada perusahaan yang membutuhkan dana tersebut. Kehadiran lembaga keuangan inilah yang memfasilitasi arus peredaran uang dalam perekonomian, dimana

uang dari individu investor dikumpulkan dalam bentuk tabungan sehingga risiko dari para investor ini beralih pada lembaga keuangan yang kemudian menyalurkan dana tersebut dalam bentuk pinjaman utang kepada yang membutuhkan. Ini adalah merupakan tujuan utama dari lembaga penyimpan dana untuk menghasilkan pendapatan.

Organisasi multinasional sebagai pengaruh globalisasi di abad ini tidak akan pernah bisa dihindari sebab selain banyak dikecam juga tidak salah kiranya disebutkan memberikan manfaat yang berguna bagi kesejahteraan bangsa. Yang menjadi fokus pengaturan adalah bagaimana penanggulangan terhadap efek-efek negatif yang mungkin muncul sehingga semakin memaksimalkan kesejahteraan rakyat. Penanggulangan ini bisa dilakukan dengan berbagai macam cara.

Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pekerjaan di lapangan atau lazim disebut monitoring (Pengendalian Mutu, Waktu dan Biaya) suatu media atau alat yang mampu merangkum informasi-informasi secara tepat dan cepat dapat diketahui. Umumnya pengendalian tersebut dipakai media jaringan kerja, curve S, formulir disamping Kontrak (spesifikasi Teknis, Gambar dll). Media komunikasi tersebut bermanfaat untuk memastikan tentang kondisi kemajuan proyek, masalah yang terjadi, serta keputusan dan tindakan yang diambil oleh yang berwenang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Muh. Fakhri Husein, Sistem Pengendalian Mana-jemen, UPP AMP YPKN Yogyakarta, Cetakan Kedua 2003
- Anthony RN (1998) Management control Systems, 9th edn. McGraw-Hill, Burr Ridge
- Chan, K.C., Peter Ong, and R. Eko Indrajit, 2004, Integrated Project Management, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Chenhall RH (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future [J]. Account Org Soc 28(2-3):127-168
- Dauten PM Jr, Gammill HL, Robinson SC (1958) Our concept of controlling need re-thinking. J Acad Manage 1(3):41-55
- Diemer H (1915) Industrial organization and management [M]. La Salle Extension University, Chicago
- Du Dong (2002) Management control, 1st edn. Tsinghua Press, Beijing
- Hermanson HM (2000) An analysis of the demand for reporting on internal control. Account Horiz 14:325-342
- Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996
- Luo Ruiren, Zeng Fanzheng (1997) Management control and managerial economics. Hongqi Press, Beijing
- Marcariello, J.A. 1984. Management Control Systems, Prentice-Hall.
- Merchant KA (1998) Modern management control systems: text and cases [M]. Prentice Hall, Upper Saddle River
- Robert N. Anthony Vijay Govindarajan. Management Control System, penerbit Salemba Empat, 2005.
- Simons R (1995) Control in an age of empowerment. Harvard Business Review, March-April 276
- Spicer BH, Balle V (1983) Management accounting and control systems and the economics of internal organization. Account Organ Soc 8:73-96
- Wang Guangyuan (1996) Manage auditing theory. Renmin University of China Press, Beijing, pp 232-233
- Weihrich H, Cannice MV, Koontz H (2010) Management: a global and entrepreneurial perspective. Tata McGraw Hill Education

Private Limited, New Delhi, p 429

Wright, M., Thompson, S. & Bobbie, K. (1993). Finance and Control in Privatisation by Management BuyOut. *Journal of Management Studies*, 30, 1: 75-99.

Yang Youhong (2011) *Internal control framework of enterprise*, 1st edn. Zhejiang People's Publishing House, Hangzhouyadi, Balanced Scorecard, 2001

BIODATA PENULIS



Dr. Wastam Wahyu Hidayat.,SE.,MM,

Lahir di Indramayu,12-Mei-1967,sebagai Dosen dengan Jabatan Fungsional Lektor Kepala, menyelesaikan Pendidikan, D3-Akuntansi di Universitas Nasional-Jakarta tahun 1989, S-1, Akuntansi di STIE Indonesia di Jakarta tahun 1997, pendidikan S-2, Manajemen Keuangan di STIE - Jakarta tahun 2002 dan Doktor (S-3), Manajemen Keuangan di Universitas Pancasila-Jakarta Tahun 2016. Pengalaman mengajar sejak tahun 2002 sampai dengan sekarang mulai dari STIE-Tunas Patria, STIE-Pelita Bangsa, STIE-GICI Business School, Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 57, STT.Duta Bangsa. Selain sebagai dosen Penulis sejak tahun 1990 -2004 bekerja di PT.United Tractor Pandu Engineering (PT.UTE) sebagai *Accounting Coordinator*, Tahun 2004-2007 bekerja di PT. Busana Prima Global (PT.BPG) Sebagai *Tax, Accounting and Finance Manager*. Tahun 2007-2009 bekerja di PT.Basuki Rahmanta Putra (Kontraktor Nasional) sebagai *Accounting Manager*. Penulis pada tahun 2007 bersama temen-temen mendirikan Yayasan Duta Bangsa Indonesia (YDBI) bergerak dibidang pendidikan yaitu Sekolah Tinggi Teknologi Duta Bangsa (STTDB) sampai dengan sekarang yang berlokasi di Kota Bekasi dan Jababeka II Cikarang. Sejak tahun 2017 sampai dengan sekarang sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayakara Jakarta Raya dan sejak tahun 2018 sampai dengan Februari 2023 sebagai Wakil Dekan I/II di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bahayangkara Jakarta Raya dan Juga Pengelola YDBI-Sekolah Tinggi Teknologi Duta Bangsa (STTDB),buku yang telah di terbitkan adalah : (1).Dasar-Dasar Analisis Laporan Keuangan, (2).Investasi dan Pasar Modal, (3).Kewirausahaan, (4).Studi Kelayakan Bisnis, (5).Intellectual Capital (Monograf), (6).Corporate Governance : A Reading, (7).Manajemen Keuangan, (8).Statistika Bisnis, (9) Akuntansi Manajemen dan (10).Nilai Perusahaan (Monograf),(11).Indikasi Kebangrutan (Referensi), (12).Kinerja Keuangan (Referensi), (13).Sistem Pengendalian Manajemen.