

MANAGEMENT CONTROL



Supitriyani
Marisi Butarbutar
Robert Tua Siregar
Abdi Kurnia Lubis
Musa Fernando Silaen

MANAGEMENT CONTROL

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditunjukkan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAGEMENT CONTROL

Supitriyani
Marisi Butarbutar
Robert Tua Siregar
Abdi Kurnia Lubis
Musa Fernando Silaen

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MANAGEMENT CONTROL

Supitriyani
Marisi Butarbutar
Robert Tua Siregar
Abdi Kurnia Lubis
Musa Fernando Silaen

Editor :
Harini Fajar Ningrum

Tata Letak :
Rizki R. Pratama

Desain Cover :
Syahrul Nugraha

Ukuran :
B5: 18,2 x 25,7 cm

Halaman :
viii, 346

ISBN :
978-623-362-813-6

Terbit Pada :
November, 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan taufik dan hidayah-Nya, sehingga kami mampu menyelesaikan buku Management Control.

Selanjutnya perlu kami sampaikan bahwa, penerbitan buku kolaborasi ini merupakan bagian dari komitmen kami sekaligus bentuk kontribusi terhadap perkembangan dunia literasi dan publikasi ilmiah di Indonesia. Selain itu, buku ini juga menjadi bagian visi kami untuk berperan sebagai media diseminasi setiap gagasan dan pemikiran para Dosen, peneliti ataupun praktisi diseluruh Indonesia.

Buku ini berisi penjabaran secara teori dan implementasinya yang terdiri dari:

BAB 1 Pengantar Sistem Pengendalian Manajemen

BAB 2 Pemahaman Strategi

BAB 3 Perilaku Dalam Organisasi

BAB 4 Pusat Tanggung Jawab

BAB 5 Pusat Laba

BAB 6 Penentuan Harga Transfer

BAB 7 Mengukur dan Mengendalikan Aktiva

BAB 8 Perencanaan Strategis

BAB 9 Penyusunan Anggaran

BAB 10 Analisis Laporan Kinerja Keuangan

BAB 11 Ukuran Kinerja

BAB 12 Kompensasi Manajemen

Pada akhirnya kami mengakui bahwa tidak ada yang sempurna sebagaimana pepatah menyebutkan “Tiada Gading Yang Tidak Retak”, karena pada dasarnya kesempurnaan hanya milik Tuhan sang pemilik ilmu pengetahuan. Maka dari itu, kami akan dengan senang hati menerima kritikan dan saran dari para pembaca agar dikemudian hari menjadi masukan berharga bagi kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

September 2022
Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB 1 PENGANTAR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN.....	1
Pendahuluan.....	1
Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	2
Konsep Dasar Pengendalian Manajemen	5
Proses Perencanaan Strategi	10
Manajemen dan Pengendalian.....	14
Kerangka Konseptual Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.....	21
BAB 2 PEMAHAMAN STRATEGI.....	33
Definisi Strategi.....	33
Tujuan Strategi	34
Ruang Lingkup Strategi.....	35
Manfaat Strategi.....	36
Konsep Strategi.....	40
Strategi Tingkat Korporat	42
Strategi Unit Bisnis	44
Keputusan Strategis.....	47
Perkembangan Konsep Manajemen Strategic	49
Model Manajemen Strategic	50
Manfaat Manajemen Strategic	51
Karakteristik Manajemen Strategic	53
Implementasi Strategi	55
BAB 3 PERILAKU DALAM ORGANISASI	61
Sejarah Singkat Perilaku Organisasi	61
Pengertian Perilaku Organisasi	62
Model dan Karakteristik Perilaku Organisasi.....	63

Perilaku Individu dalam Organisasi.....	65
Perbedaan Perilaku Organisasi dengan Ilmu Perilaku Lainnya.....	66
Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	67
Asumsi Dasar dalam Pendekatan Perilaku Organisasi	68
Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi.....	70
Pengertian Budaya Organisasi	71
Karakteristik Budaya Organisasi.....	72
Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi	74
Jenis Budaya Organisasi.....	76
Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi	79
Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	81
Jenis-Jenis Keputusan.....	85
Contoh Kasus dalam Perilaku Organisasi.....	85
Aplikasi Penelitian Perilaku Organisasi	86
BAB 4 PUSAT TANGGUNG JAWAB	93
Pengertian Pusat Tanggung Jawab.....	93
Sifat Pusat Tanggung Jawab	94
Mengukur Input dan Output.....	95
Efisiensi dan Efektifitas.....	98
Peranan Laba dalam Pusat Pertanggungjawaban	100
Jenis Pusat Tanggung Jawab	101
Pusat Administratif dan Pendukung.....	118
Pusat Pemasaran	120
BAB 5 PUSAT LABA	123
Defenisi Pusat Laba.....	123
Manfaat Pusat Laba	123
Kesulitan Pusat Laba	124
Kondisi - Kondisi dalam Mendelegasikan Tanggung Jawab Laba.....	126

Bentuk- Bentuk Pusat Laba	127
Batasan Atas Wewenang Bisnis.....	129
Pusat Laba Lainnya.....	132
Organisasi Lainnya	135
Mengukur Profitabilitas dan Penilaian Kinerja.....	135
Jenis-Jenis Ukuran Kinerja.....	137
BAB 6 PENENTUAN HARGA TRANSFER	149
Pengertian Penentuan Harga Transfer	149
Karakteristik Harga Transfer	150
Syarat Terpenuhiya Harga Transfer	151
Tujuan Penentuan Harga Transfer	151
Dampak Penentuan Harga Transfer	152
Kebijakan Penentuan Harga Transfer	155
Prinsip Dasar Penentuan Harga Transfer	156
Metode Penentuan Harga Transfer	160
Administrasi Harga Transfer	167
Harga Transfer Divisi Terintegrasi	168
BAB 7 MENGUKUR DAN MENGENDALIKAN AKTIVA.....	173
Tujuan Pengukuran Aktiva	173
Jenis – Jenis Aktiva.....	174
EVA vs ROI	192
Pertimbangan Tambahan dalam Mengevaluasi Manajer	197
Mengevaluasi Kinerja Ekonomi Suatu Entitas.....	199
BAB 8 PERENCANAAN STRATEGIS	201
Pengertian Perencanaan Strategis	201
Konsep Perencanaan.....	203
Merumuskan Tujuan untuk Sebuah Rencana.....	204
Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategis	205

Pendekatan Atau Metode Penyusunan Rencana Strategis	208
Proses Perencanaan Strategis.....	216
Hubungan dengan Formulasi Strategi.....	218
Alasan Pentingnya Perencanaan Strategis	224
BAB 9 PENYUSUNAN ANGGARAN	225
Anggaran.....	225
Karakteristik Anggaran	231
Sifat Anggaran	233
Fungsi Anggaran	234
Hubungan Anggaran dengan Perencanaan.....	237
Perbedaan Anggaran dengan Prediksi	237
Kegunaan, Manfaat dan Keterbatasan Anggaran.....	238
Kategori Anggaran Operasi.....	243
Anggaran Lain-Lain.....	245
Proses Penyusunan Anggaran	245
Prosedur Penyusunan Anggaran	249
Aspek-Aspek Keperilakuan.....	252
Teknik-Teknik Kuantitatif	253
BAB 10 ANALISIS LAPORAN KINERJA KEUANGAN	255
Analisis Laporan Kinerja Keuangan.....	255
Menghitung Varians	256
Varians Pendapatan	257
Varians Beban	260
Varians dalam Praktik.....	261
Keterbatasan Analisis.....	265
Tindakan Manajemen.....	267
BAB 11 UKURAN KINERJA	277
Ukuran Kinerja	277
Sistem Ukuran Kinerja.....	280

Keterbatasan Sistem Pengendalian Keuangan	281
Balanced Scorecard.....	283
Sistem Penilaian Kinerja: Pertimbangan Tambahan	293
Pengukuran Memicu Perubahan	294
BAB 12 KOMPENSASI MANAJEMEN	305
Pengertian Kompensasi Manajemen	305
Jenis-Jenis Kompensasi Manajemen	306
Fungsi dan Tujuan Kompensasi Manajemen	309
Bentuk Kompensasi	313
Faktor Penentu Kompensasi.....	316
Tahapan Menentukan Kompensasi	319
Sistem Kompensasi	320
Asas Kompensasi	326
Metode-Metode Kompensasi	327
Langkah-Langkah Penyusunan Sistem Penggajian.....	327
Analisis Kasus.....	334
DAFTAR PUSTAKA.....	341

BAB 1

PENGANTAR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Pendahuluan

Pengendalian manajemen merupakan keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktikkan desentralisasi. Salah satu pandangan berargumentasi bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan. Ini menyiratkan bahwa strategi pertama kali dikembangkan melalui proses formal dan rasional, dan strategi ini kemudian menentukan desain sistem manajemen perusahaan. Satu perspektif alternatif mengatakan bahwa strategi muncul melalui eksperimentasi yang dipengaruhi oleh sistem manajemen perusahaan. Menurut pandangan ini, sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi perkembangan strategi. Kedua sudut pandang ini akan dibahas, beserta implikasinya dalam hal desain dan operasi sistem pengendalian manajemen.

Bila perusahaan beroperasi dalam konteks industri yang perubahan lingkungannya dapat diprediksikan, maka perusahaan dapat menggunakan proses formal dan rasional untuk mengembangkan strategi terlebih dahulu, kemudian baru mendesain sistem pengendalian manajemen untuk melaksanakan strategi tersebut. Meskipun demikian, dalam lingkungan yang cepat berubah, perusahaan mengalami kesulitan untuk merumuskan strategi terlebih dahulu lalu kemudian mendesain sistem manajemen untuk melaksanakan strategi yang dipilih.

Mungkin dalam konteks seperti ini strategi muncul melalui eksperimentasi dan proses di luar rencana yang secara signifikan dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen perusahaan.

Biasa karena memberikan terlalu banyak perhatian pada pengembangan strategi tetapi hanya terlalu sedikit pada pelaksanaannya juga tampak nyata dalam penyelidikan perusahaan yang ada. Tiga tahun lalu, model bisnis inovatif masih murah. Dengan sedemikian banyaknya model bisnis baru yang sekarang ini sedang diteliti, mungkin adalah hal yang biasa bahwa dalam mendiagnosis kematian perusahaan, kegagalan itu cepat disamakan dengan model-model bisnis yang gagal. Tetapi banyak dari eksperimen internet tersebut yang didasarkan pada ide-ide yang prematur dibandingkan dengan yang didasarkan pada ide-ide yang buruk. Ada batasan tertentu terhadap tingkat pembangunan infrastruktur, dan batasan tertentu terhadap tingkat perubahan kebiasaan pelanggan. Pada akhirnya, terlalu banyak yang diinvestasikan, dan terlalu segera. Ketika perusahaan-perusahaan melakukan persiapan generasi kedua dari inisiatif internet, maka perusahaan-perusahaan tersebut seharusnya memberikan perhatian yang lebih banyak pada alokasi sumber daya, pembuatan anggaran, pengukuran kinerja, dan alat-alat pengendalian manajemen kunci lainnya dalam mengimplementasikan strategi.

Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Konsep pengendalian manajemen telah banyak dideskripsikan oleh beberapa peneliti. Peneliti pertama yang memperkenalkan konsep pengendalian (control) manajemen adalah (Kuncoro, 2006) yang mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai sistem pengelolaan sumber daya yang diperoleh serta penggunaannya

dilakukan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Konsep tersebut diperkuat oleh pernyataan (Flamholtz, 1983) dan (Kloot, 1997) yang menunjukkan bahwa pengendalian manajemen digunakan sebagai alat untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi untuk tercapainya keselarasan tujuan, kepentingan organisasi secara institusi sejalan dengan kepentingan anggota organisasi secara individual. Artinya, konsep pengendalian manajemen memiliki keterkaitan yang erat dengan tujuan organisasi.

lebih lanjut mengembangkan kerangka pengendalian (control) manajemen sebagai sebuah sistem yang formal dengan menggunakan *information system* yang dapat mempertahankan atau mengubah pola kegiatan yang tidak sekedar berfokus pada pencapaian sasaran, tetapi juga berorientasi pada inovasi. Kerangka pengendalian manajemen tersebut dikenal dengan istilah *eversof control* (Simons, 2000), yang terdiri dari:

1. *Belief Control System*

Sistem ini menggambarkan sistem formal organisasi yang digunakan untuk menjelaskan nilai-nilai inti organisasi, tujuan dan arah organisasi, termasuk visi dan misi organisasi.

2. *Boundary control system*

Boundary control system berkaitan dengan sisten pengendalian formal yang digunakan untuk mengkomunikasikan sistem dan aturan organisasi oleh *top manager*, antara lain sistem penganggaran, sisten perencanaan serta kode kode etik organisasi.

3. *Diagnostic control system*

Diagnostic control system berkaitan dengan sisten umpan balik

yang dilakukan untuk memantau kebermanfaatan organisasi serta mengevaluasi kegiatan antara lain sistem penganggaran, sistem perencanaan laba, sistem pencapaian tujuan dan sistem pemantauan kegiatan.

4. *Interactive control system*

Interactive control system berkaitan dengan proses komunikasi antara manajer dengan anggota organisasi, antara lain sistem untuk forum diskusi manajer dengan anggotanya serta sistem yang dirancang untuk agenda penting organisasi.

Fokus utama pengendalian manajemen bagi suatu organisasi adalah membentuk perilaku anggota organisasi dengan cara yang diinginkan, dengan manfaat yang dapat dihasilkan adalah tercapainya tujuan organisasi. Ada tiga faktor utama penggunaan pengendalian manajemen bagi suatu organisasi, yaitu *lack of direction*, *motivational problems*, dan *personal limitations*.

Lack direction berkaitan dengan faktor penggunaan sistem pengendalian (control) manajemen yang disebabkan (salah satu alasannya) rendahnya kinerja organisasi akibat anggota organisasi melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi. Dengan demikian, salah satu fungsi dari sistem pengendalian manajemen adalah menginformasikan keterlibatan anggota organisasi tentang bagaimana anggota tersebut dapat tujuan organisasi.

5. *Personal limitations*

Personal limitations terjadi karena adanya keterbatasan pribadi dari anggota organisasi. Dalam hal ini, anggota organisasi tidak memiliki pengetahuan atau informasi yang memadai untuk

melakukan pekerjaannya.

Konsep Dasar Pengendalian Manajemen

Tekan pedal gas dan mobil Anda akan berjalan lebih cepat. Putar setir Anda, dan mobil akan berganti arah. Tekan pedal rem, dan mobil akan melaju secara perlahan atau berhenti. Dengan perangkat ini, Anda mengendalikan arah dan kecepatan, atau jika beberapa di antaranya tidak berfungsi, maka mobil tersebut tidak akan melakukan apa yang Anda inginkan. Dengan kata lain, mobil tersebut berada di luar kendali.

Suatu organisasi juga harus dikendalikan, yaitu, harus ada perangkat-perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai. Akan tetapi, mengendalikan suatu organisasi adalah jauh lebih rumit dibandingkan dengan mengemudikan sebuah mobil. Bagian ini akan dimulai dengan menjelaskan proses , pengendalian dalam sistem yang lebih sederhana.

1. Elemen –Elemen Proses Pengendalian

Elemen-elemen sistem pengendalian Setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen:

- a. Pelacak (detector) atau sensor—suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
- b. Penilai (assessor)—suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi: dari apa yang seharusnya terjadi.
- c. *Effector*—suatu perangkat (yang sering disebut dengan

“umpan balik”) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.

d. Jaringan komunikasi—perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

2. Manajemen

Suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi bisnis. Tujuan utamanya adalah memperoleh tingkatan laba yang memuaskan. Organisasi dipimpin oleh satu hierarki manajer, dengan *chief executive officer* (CEO) pada posisi puncak, dan para manajer unit bisnis, departemen, bagian (*section*), dan subunit lainnya berada di bawah CLG dalam bagan organisasi. Kompleksitas suatu organisasi menentukan jumlah lapisan dalam hierarki. Seluruh manajer selain CEO merupakan atasan dan bawahan sekaligus mereka mengawasi kinerja dari orang-orang yang ada di dalam urutannya, dan mereka diawasi oleh manajer kepada siapa mereka melapor.

CEO (atau dalam beberapa organisasi satu tim manajer senior) memutuskan keseluruhan strategi yang akan memungkinkan organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Tunduk kepada persetujuan CEO, para manajer dari berbagai unit bisnis memformulasikan strategi tambahan yang memungkinkan unit mereka masing-masing untuk memperluas tujuan-tujuan ini. Proses pengendalian manajemen adalah proses di mana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan.

3. Strategi

Suatu sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Sistem memiliki karakteristik berupa rangkaian langkah-langkah yang berirama, terkoordinasi, dan berulang: yang dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. *Thermostat* dan proses pengendalian suhu tubuh merupakan contoh sistem. Proses pengendalian manajemen, sebagaimana yang telah kita ketahui jauh lebih rumit dan mengandung penilaian (*judgmental*). Beberapa tindakan manajemen bersifat tidak sistematis. Para manajer pada umumnya menghadapi situasi di mana aturan tidak terdefinisikan dengan baik sehingga harus menggunakan penilaian terbaik mereka dalam memutuskan tindakan apa yang akan diambil. Efektivitas tindakan mereka ditentukan oleh kepiawaian mereka dalam berhadapan dengan orang-orang, dan bukan oleh aturan yang ditentukan dalam sistem (meskipun sistem mungkin memberikan gambaran umum dari respons yang wajar). Jika seluruh sistem menjamin tindakan tepat untuk semula situasi, maka manajer manusia mungkin tidak diperlukan lagi.

4. Perumusan Strategi

Formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Dalam buku ini, istilah tujuan digunakan untuk menggambarkan tujuan keseluruhan dari suatu organisasi, dan istilah sasaran untuk menggambarkan langkah-langkah khusus guna mencapai tujuan dalam kerangka waktu yang diberikan. 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 yang penting tetapi bagi perusahaan lainnya, memperluas pangsa pasar merupakan hal yang sama pentingnya. Organisasi nirlaba juga memiliki tujuan, secara umum, organisasi tersebut mencoba untuk memberikan pelayanan semaksimal mungkin dengan dana yang tersedia. Dalam proses formulasi strategi, tujuan organisasi biasanya dianggap tetap, meskipun sesekali waktu pemikiran strategis dapat memfokuskan pada tujuan itu sendiri. Strategi merupakan perencanaan yang besar dan penting. Strategi menetapkan secara umum arah tujuan pergerakan organisasi yang diinginkan oleh manajemen senior. Suatu keputusan dari satu pabrik mobil untuk memproduksi dan menjual mobil listrik akan menjadi suatu keputusan strategis.

5. Hubungan Umum Antara Fungsi Perencanaan dan Fungsi Pengendalian

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajerial mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi dari proses ini dijelaskan sebagai berikut. Kegiatan pengendalian manajemen antara lain:

- a. Merencanakan
- b. Mengkoordinasikan
- c. Mengomunikasikan
- d. Mengevaluasi
- e. Memutuskan
- f. Mempengaruhi

Pengendalian manajemen tidak berarti mengharuskan agar

semua tindakan sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya seperti anggaran. Rencana seperti itu didasarkan pada situasi yang dipercaya ada pada saat rencana tersebut diformulasikan. Jika situasi ini telah berubah pada waktu penerapannya, maka tindakan yang ditentukan oleh rencana mungkin tidak lagi sesuai. Sementara *thermostat* merespons terhadap suhu aktual dalam ruangan, pengendalian manajemen melibatkan antisipasi kondisi masa depan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Jika seorang manajer menemukan pendekatan yang lebih baik yang lebih mungkin dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan Organisasi sistem pengendalian manajemen seharusnya tidak merintang penerapannya. Dengan kata lain, mematuhi anggaran tidaklah selalu baik, dan penyimpangan dari anggaran tidaklah selalu buruk.

6. Pengendalian Tugas

Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian tugas berorientasi pada transaksi hal tersebut melibatkan kinerja dari tugas individual sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam proses pengendalian manajemen. Pengendalian tugas selalu terdiri dari pengawasan agar aturan-aturan ini diikuti, suatu fungsi yang dalam beberapa kasus bahkan tidak membutuhkan kehadiran manusia. Perangkat mesin yang dikendalikan secara numerik, komputer pengendali proses, dan robot merupakan perangkat pengendali tugas yang bersifat mekanis. Fungsi alat-alat tersebut melibatkan manusia hanya jika hal itu terbukti lebih murah atau lebih dapat diandalkan. Hal ini hanya terjadi jika peristiwa

tidak bisa begitu sering terjadi sehingga pemrograman sebuah komputer dengan aturan guna mengatasi peristiwa ini tidak sepadan.

Banyak kegiatan pengendalian tugas yang bersifat ilmiah: yaitu, keputusan optimal atau tindakan yang tepat perlu diambil untuk membawa kondisi di luar kendali kembali kondisi yang diinginkan dapat diprediksikan dalam batasan yang dapat diterima. Sebagai contoh, aturan mengenai jumlah pesanan yang ekonomis menentukan jumlah dan waktu pesanan pembelian. Pengendalian tugas adalah fokus dari banyak ilmu manajemen dan teknik riset operasi. Sebagian besar Informasi dalam sebuah organisasi merupakan informasi pengendalian tugas: jumlah pesanan barang oleh pelanggan, berat bahan baku, dan jumlah unit komponen yang digunakan dalam menghasilkan produk, jumlah jam kerja karyawan, dan jumlah kas yang dikeluarkan. Banyak kegiatan sentral organisasi-termasuk pengadaan barang, penjadwalan, masukan pesanan, logistik, pengendalian mutu, dan manajemen kas merupakan sistem pengendalian tugas. Beberapa di antaranya, meskipun bersifat mekanis, dapat menjadi sangat rumit.

Proses Perencanaan Strategi

1. Meninjau dan Memperbarui Rencana Strategis

Selama satu tahun, keputusan yang mengubah rencana strategis dibuat manajemen, membuat keputusan kapan pun ada kebutuhan akan hal itu, dan bukan sebagai respon terhadap jadwal yang telah ditentukan. Secara konseptual, implikasi dari Setiap keputusan untuk lima tahun ke depan

sebaiknya dimasukkan dalam rencana strategi, segera setelah keputusan tersebut dibuat. Jika tidak, rencana formal tersebut tidak mencerminkan jalan yang direncanakan akan diikuti oleh perusahaan. Khususnya, rencana tersebut tidak mencerminkan dasar yang berlaku untuk menguji usulan strategi dan program yang merupakan salah satu dari nilai utama rencana itu. Tetapi secara, praktis, sangat sedikit organisasi yang secara kontinu memperbarui rencana strategi mereka.

Pembaruan melibatkan lebih banyak pekerjaan kertas dan waktu komputer dibandingkan dengan apa yang sepantasnya menurut manajemen. Oleh karena itu, langkah pertama dalam proses perencanaan strategis tahunan adalah untuk meninjau dan memperbarui 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 ke dampak dari kekuatan-kekuatan saat ini terhadap “tahun-tahun ke depan” yaitu, tahun-tahun setelah tahun sekarang, jika tidak, estimasi kasar dibuat secara manual. Implikasi dari keputusan program baru terhadap pendapatan, beban, pengeluaran modal, dan arus kas dimasukkan, Staf perencanaan umumnya yang melakukan pembaruan tersebut. Manajemen dapat dilibatkan jika ada ketidakpastian atau ambiguitas dalam keputusan program yang harus diselesaikan.

2. Memutuskan Asumsi dan Pedoman

Rencana strategis yang telah diperbarui memasukkan asumsi-asumsi luas seperti pertumbuhan dalam Produk Domestik Bruto (PDB), pergerakan musiman, tarif upah tenaga kerja, harga-harga dari bahan baku penting, tingkat bunga, harga jual, kondisi pasar seperti tindakan pesaing, dan dampak dari undang-undang pemerintah di setiap negara di mana perusahaan beroperasi. Asumsi-asumsi ini diperiksa kembali dan, jika diperlukan, diubah untuk memasukkan informasi paling akhir.

Rencana strategis yang telah diperbarui berisi implikasi terhadap pendapatan, beban, dan arus kas dari fasilitas operasi sekarang dan perubahan dalam fasilitas fasilitas ini akibat membuka pabrik baru, memperluas pabrik yang ada sekarang, menutup pabrik, dan merelokasi fasilitas. Rencana tersebut menunjukkan jumlah modal baru yang kemungkinan akan tersedia dari laba ditahan dan pendanaan baru. Kondisi-kondisi ini diperiksa untuk memastikan bahwa kondisi tersebut berlaku saat ini, dan jumlahnya diperpanjang ke tahun berikutnya.

Banyak perusahaan mengadakan 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 di seluruh bagian korporasi untuk saling mengenal satu sama lain.

3. Iterasi Pertama dari Rencana Strategis

Menggunakan asumsi, tujuan, dan pedoman tersebut, unit bisnis dan unit operasi lainnya membuat “rancangan pertama” dari rencana strategis, yang mungkin memasukkan rencana operasi yang berbeda dari yang dimasukkan dalam rencana sekarang, seperti perubahan dalam taktik pemasaran, dengan didukung alasan. Staf unit bisnis melakukan banyak pekerjaan analitis, tetapi manajer unit bisnis membuat keputusan akhir. Bergantung pada hubungan pribadi, karyawan unit bisnis dapat mencari saran dari staf kantor pusat dalam pengembangan rencana-rencana ini. Anggota dari staf kantor pusat sering kali mengunjungi unit bisnis selama proses ini dengan tujuan untuk mengklarifikasi pedoman, asumsi, dan instruksi, serta secara umum, untuk membantu dalam proses perencanaan.

Contoh kasus

Model Perencanaan Riset Merck

Riset adalah darah dari industri farmasi: tetapi riset itu sendiri bersifat penuh resiko karena manajemen harus melakukan investasi tanpa mengetahui apakah investasi tersebut akan menghasilkan obat baru. Sayangnya ini adalah kecenderungan untuk meningkatkan biaya R&D, yang berarti perusahaan menaruh lebih banyak uang pemegang saham pada risiko untuk menemukan obat baru berikutnya. Untuk menemukan satu obat, perusahaan harus mengevaluasi ribuan bahan baku, dan bahkan setelah mengidentifikasikan satu obat yang menjanjikan tersebut, hanya ada, Peluang sebesar satu per delapan bahwa obat tersebut akan selesai dalam fase pengembangan selama tujuh tahun dan disetujui untuk dijual.

Dari obat-obat yang akhirnya dikomersialisasikan, hanya tiga dari sepuluh yang mengembalikan biaya, penuh dari penemuan dan pengembangannya. Studi baru-baru ini mengestimasi bahwa biaya untuk menemukan dan mengembangkan suatu entitas kimia adalah mendekati \$230 juta, termasuk biaya kegagalan dan nilai waktu dari uang. Konsekuensinya, manajemen harus secara aktif mengawasi investasi risetnya untuk meningkatkan kemungkinan guna mengembalikan biaya modal perusahaan.

Manajemen dan Pengendalian

Pengendalian manajemen merupakan fungsi penting dalam organisasi. Kegagalan dalam pengendalian manajemen akan membawa kerugian finansial yang besar, rusaknya reputasi, dan bahkan mungkin dapat membawa kegagalan bagi organisasi. Berikut ini beberapa contoh terbaru. Pada Musim Gugur 2010, selama masa percobaan Joerome Kerviel, seorang trader nakal yang hampir membuat bangkrut *Societe Generale*, bank terbesar kedua di Prancis, pengadilan Prancis berusaha menggambarkan apakah Kerviel “seorang yang berasal dari pelosok di Brittany, adalah orang yang tergoda oleh sistem perbankan yang korup dan ketamakan dari atasannya atau seorang penjahat, penipu, dan orang teroris. Pada tanggal 3 Oktober 2010, pengadilan menetapkan bahwa Kerviel bersalah, dan menghukumnya selama lima tahun penjara. menuduhnya sebagai “penipu” Pengadilan juga memerintahkan Kerviel membayar bank sebanyak €4,9 miliar jumlah yang sama dengan kerugian yang ditimbulkan dari perdagangan yang menipu. Meski pernyataan pengadilan secara implisit menyatakan bahwa *Societe Generale* tidak terhibat dalam kesalahan yang dilakukan oleh Kerviel terhadap perdagangan yang menipu dengan

menempuh cara lain di saat posisinya menguntungkan, bank tidak sepenuhnya dipersalahkan. Sebagai contoh catatan dari *Finanaal Services Authority* (FSA) Britania, pembuat kebijakan, memberikan denda pada bank apabila terdapat kelemahan dalam pencatatan pembukuan dan pelaporan karena lemahnya pengawasan sehingga memperbolehkan karyawan junior untuk mempertaruhkan nilai yang lebih besar dari seluruh modal yang dimiliki oleh Bank Societe Generale telah menghabiskan €130 juta untuk pengendalian yang ketat tersebut. Meski ini mungkin kasus yang ekstrem, beberapa bank lain telah didenda karena pelanggaran yang sama. Seperti yang dilaporkan oleh *The Economist*, pengalaman dan Societe Generale telah memberikan peringatan keras kepada semua investasi perbankan dan regulatornya bahwa mereka perlu memberikan pemahaman lebih terhadap bagian administrasi. Kasus Kerviel seperti halnya Nick Leeson, yang taruhannya hampir menghancurkan Barings Bank dua dekade yang lalu yang seharusnya tidak mengabaikan pertanyaan yang lebih luas seperti bagaimana remunerasi pedagang yang sah untuk memperoleh pendapatannya sendiri jika mereka berhasil bertaruh tetapi dengan kerugian yang kecil jika mereka menderita kerugian menjadi pertanyaan penting yang akan didiskusikan dalam buku ini secara ekstensif pada bagian yang disebut dengan hasil pengendalian, di mana sistem sensitif menjadi bagian yang penting. Pengendalian manajemen adalah bagian akhir dari proses manajemen. Hal tersebut dapat dilihat dan berbagai cara dalam berbagai topik manajemen yang terpisah-pisah.

Manajemen

Berbagai kepastakaan mendefenisikan mengenai manajemen. Semua berhubungan dengan proses di mana sumber daya perusahaan dan aktivitas diarahkan pada pencapaian tujuan

perusahaan. Istilah pengendalian manajemen tampak pada kolom ketiga dalam tabel, yang memisahkan fungsi manajemen sebagai sebuah proses yang melibatkan penentuan tujuan, formulasi strategi, dan pengendalian manajemen. Sehingga, pengendalian merupakan bagian akhir dari proses manajemen. Penggunaan istilah pengendalian manajemen dalam buku ini memiliki arti yang sama dengan istilah eksekusi dan implementasi strategi. Pada sebagian besar perusahaan, berfokus pada perbaikan SPM yang akan memberikan tingkat pengembalian yang tinggi dibandingkan dengan memfokuskan pada perbaikan strategi. *Studi Fortune* menunjukkan bahwa penyebab tujuh dari sepuluh CEO yang gagal bukan karena strategi yang buruk tetapi karena eksekusi yang buruk.

Tabel 1.1. Ruang Lingkup Manajemen Ke Dalam Elemen Yang Lebih Kecil.

Fungsi	Sumber Daya	Proses
Pengembangan Produk (atau Jasa)	Manusia	Menetapkan tujuan
Operasi	Uang	Memformulasikan strategi
Pemasaran/penjualan	Mesin	Pengendalian manajemen
Keuangan	Informasi	

Bayak program manajemen, termasuk kebijakan bisnis, manajemen strategis, dan sistem pengendalian manajemen, difokuskan pada elemen dari proses manajemen. Untuk memfokuskan fungsi pengendalian manajemen harus dibedakan berdasarkan penentuan tujuan dan formulasi strategi.

Pengetahuan mengenai tujuan merupakan prasyarat untuk mendesain SPM dan dengan sungguh sungguh, untuk berbagai tujuan. Tujuan tidak harus dihitung dan tidak harus secara

finansial, meskipun biasanya hal itu digunakan pada perusahaan yang bertujuan mencari laba. Pada organisasi nonprofit sebagai contohnya organisasi tersebut menyediakan tempat tinggal bagi orang-orang yang tidak memiliki rumah. Tetap banyak perusahaan yang bertujuan mencari laba juga memiliki tujuan nonfinansial, seperti hal-hal yang berhubungan dengan kesinambungan atau pengembangan personel dan kesejahteraan. Akan tetapi pada beberapa organisasi, karyawan harus memahami apa yang menjadi tujuan organisasi. Jika tidak maka tidak ada yang dapat mengklaim bahwa tindakan yang dilakukan oleh karyawan disengaja, dan tidak ada yang dapat mendukung klaim bahwa tipuan organisasi dapat berhasil. Pada sebagian besar organisasi, tujuan organisasi sudah diketahui. Hal ini tidak dapat dikatakan bahwa seluruh karyawan menyetujui secara bulat bagaimana organisasi menyeimbangkan tanggung jawabnya kepada seluruh pemegang kepentingan, termasuk pemilik (pemegang ekuitas), pemberi utang, karyawan, pemasok, pelanggan, dan masyarakat dalam skala luas, hal ini jarang terjadi. Dikatakan, organisasi mengembangkan mekanisme kompromi secara eksplisit atau implisit untuk menyelesaikan masalah antar pemegang kepentingan dan mencapai tingkat persetujuan yang sama terkait tujuan yang ingin dicapai. Seperti Jason Luckhurst, manajer direktur dari Practicus. UK proyek dasar perusahaan pengelolaan rekrutmen berpendapat.

Formulasi Strategi

Memiliki serangkaian strategi perusahaan terkait sasaran dan tujuan, maka strategi kemudian didefinisikan bagaimana organisasi seharusnya menggunakan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuannya. Strategi yang dipahami dengan baik memberikan petunjuk pada karyawan dalam mencapai

keberhasilan untuk mengejar tujuan organisasi, hal ini dimaknai karyawan sebagai apa yang keharusnya dilakukan. Atau, seperti yang disampaikan oleh Luckhurst pada Practicus bahwa: Seluruh perencanaan pada berbagai bagian seperti pemasaran, penentuan merek, keuangan, dan pelatihan didesain sesuai dengan tujuan kami seperti sistem insentif kami. Kami memiliki buku panduan yang rinci, tetapi hal ini dimulai dengan visi yang sederhana di mana semua orang dapat memahan dan memlikinya Segala sesuatu yang lain kami lakukan datang dari belakang tujuan-tujuan tersebut pengaruhnya, kami dapat memutar haluan bisnis pada tujuan yang ingin dicapai.

Pengendalian Manajemen Versus Pengendalian Strategi

Dalam artian paling luas, sistem pengendalian dapat dipandang memiliki dua fungsi dasar pengendalian strategi dan pengendalian manajemen. Pengendalian strategis melibatkan manajer pada pertanyaan Apakah strategi kita masih valid Atau lebih tepat pada saat lingkungan yang sedang berubah, mereka bertanya: Apakah strategi kita masih valid, dan jika tidak, bagaimana seharusnya mengubahnya. Semua perusahaan harus memerhatikan masalah yang terkait dengan pengendalian strategi. tetapi yang harus diperhatikan adalah potensi strategi yang dimiliki mungkin akan menjadi usang. Hal ini lebih banyak terjadi pada perusahaan yang dioperasikan dalam lingkungan yang lebih dinamis." Sehingga dapat dikatakan, pilihan strategi sering kali menjadi terbatas Sebagai contoh, ketika Archie Norman, pemimpin eksekutif baru pada ITV, yang perhatian utamanya di bidang televisi, menata visi untuk perusahaannya pada Maret 2010 dalam sebuah presentasi bisnis, dia menyatakan analisisnya bahwa dia melihat di masa depan di mana ITV akan bebas dari beban peraturan yang berat,

dapat menghasilkan lebih banyak uang dari kegiatan di dunia maya dan yang lebih penting, memperbaiki kualitas program tayangan televisi. Akan tetapi, salah satu analisis bereksistensi terkait hal tersebut dengan mengatakan: "Hal tersebut benar, tetapi bukankah hal tersebut sama dengan strategi yang Michael Grade nyatakan beberapa tahun lalu. Kuncinya adalah eksekusi" Analisis menambahkan: "Garis besar strateginya tidak semua berbeda, tetapi hal itu karena tidak banyak lagi hal yang dapat Anda lakukan. Pengendalian manajemen difokuskan pada eksekusi, dan hal ini melibatkan pertanyaan umum yang diarahkan: Apakah karyawan Anda berperilaku tepat? Pertanyaan tersebut dapat dibagi menjadi beberapa bagian. Pertama, apakah karyawan kita memahami apa yang kita harapkan dari mereka. Kedua, apakah mereka akan bekerja keras secara konsisten dan mencoba untuk melakukan apa yang kita harapkan dari mereka: yaitu, apakah mereka akan mengikuti tujuan organisasi yang sesuai dengan strategi. Ketiga, apakah mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Terakhir, jika semua jawaban dari pertanyaan ini negatif apa yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan masalah pengendalian manajemen. Semua perusahaan yang seharusnya mempercayai karyawannya untuk dapat mencapai tujuan harus menyelesaikan urusan terkait dengan masalah pengendalian manajemen dasar tersebut.

Sarana untuk mengarahkan masalah strategi dan pengendalian manajemen merupakan hal yang berbeda. Manajer lebih mengarahkan fokus utama masalah pengendalian strategis pada bagian eksternal organisasi mereka menilai industri dan menempatkan organisasi di dalamnya. Mereka berpikir bagaimana organisasi, yang memiliki fakta-fakta kombinasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan, dapat bersaing dengan

perusahaan lain dalam bidang industri yang sama. Manajer mengarahkan masalah pengendalian manajemen, dengan kata lain, lebih memilih fokus utamanya pada hal yang bersifat internal, mereka membayangkan bagaimana mereka dapat mempengaruhi perilaku karyawan dengan cara yang mereka inginkan. Pengendalian manajemen melibatkan manajer pada beberapa tahapan untuk membantu memastikan, bahwa karyawan melakukan apa yang terbaik bagi organisasi. Hal ini merupakan tujuan yang penting, karena hal yang terjadi dalam organisasi ditentukan oleh orang yang ada dalam organisasi tersebut. Pengendalian manajemen diperlukan untuk menghindari kemungkinan bahwa orang akan melakukan sesuatu yang tidak diinginkan oleh perusahaan, atau gagal melakukan sesuatu yang seharusnya mereka lakukan. Sebagai contoh, tujuan untuk mencapai pengendalian biaya yang lebih besar akan mengundang pertanyaan orang karena biaya tidak dapat mengontrol dirinya sendiri oranglah yang mengendalikan.

Kinerja beberapa orang karyawan tidak cukup memadai karena mereka tidak mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dari mereka. Ketika terjadi kurangnya pengarahan, maka terjadi perilaku yang diinginkan kemungkinan disebabkan karena faktor kebetulan. Sehingga, salah satu fungsi pengendalian manajemen melibatkan pemberian informasi kepada karyawan tentang bagaimana cara mereka dapat berkontribusi secara langsung untuk memenuhi tujuan perusahaan. Kurangnya pengarahan bukan masalah yang sepele dalam banyak perusahaan.

Kerangka Konseptual Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen

1. Tujuan Organisasi Adalah Untuk Menciptakan Kekayaan

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda beda, yang membangun saling ketergantungan di antara mereka untuk mewujudkan tujuan bersama, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah penciptaan kekayaan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan sebaga anstitusi penapta kekayaan (*wealth-creating institutron*). Dengan kekayaan yang berhasil dicapitakan, organisasi akan mampu memberikan kesejahteraan bagi semua pemangku kepentingan organisasi (*stakholder*). Kekayaan dapat bersifat material dan nonmaterial. Organisasi bermotif laba bertujuan untuk menghasilkan kekayaan material yang diukur dari *economic value added* (EVA) yang dihasilkan dan usahanya. Organisasi nirlaba ada yang bertujuan untuk menghasilkan kekayaan material yang diukur dari sisa hasil usaha, dan ada yang bertujuan untuk menghasilkan kekayaan nonmatenial, yang hasil usahanya tidak dapat diukur dengan satuan moneter.

Hampir semua organisasi dibangun sebagai entitas ekonomi, baik karena ditujukan untuk memenuhi kesejahteraan ekonomi para pemangku kepentingan mereka maupun karena mengonsumsi sumber daya ekonomi untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang bersifat nonmaterial. Oleh karena hampir semua organisasi mengonsumsi sumber daya ekonomi untuk mewujudkan tujuannya, diperlukan perencanaan dan pengendahan memadai terhadap berbagai kegiatan yang

dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kegiatan Utama Mewujudkan Organisasi Sebagai Wealthcreating Institution

Untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, organisasi harus melaksanakan tiga kegiatan utama berikut ini:

- a. Mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan *customer*,
- b. memproduksi produk dan jasa tersebut dengan *cost effecter*,
- c. Memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *customer*.

Tiga kegiatan utama tersebut melibatkan banyak personel di dalam organisasi. Oleh karena itu diperlukan perencanaan dan pengendalian manajemen terhadap keseluruhan kegiatan tersebut. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen didesain untuk melaksanakan tiga kegiatan utama tersebut untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan. Setiap kegiatan utama tersebut di atas ditujukan untuk:

- a. Menghasilkan *customer* yang puas,
- b. Menghasilkan *financial returns* yang memadai.

Dengan mendesain produk yang sesuai dengan kebutuhan *customer* dan memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif, perusahaan akan mampu menghasilkan *customer* yang puas. *Customer* yang puas akan menghasilkan arus masuk pendapatan ke dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu menghasilkan *financial returns* yang memadai. Untuk

menjalankan kegiatan utama: “memproduksi produk dan jasa tersebut dengan *art effective*,” perusahaan memerlukan proses yang produktif dengan *cost effective*. Untuk menjalankan hal tersebut diperlukan modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi. Modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi akan menjadikan proses mengonsumsi sumber daya hanya untuk aktivitas penambah nilai (*value-added activities*) bagi *customer*, sehingga kegiatan produksi produk dan jasa dapat dilaksanakan dengan *cost effective*. *Cost effectiveness* ini juga memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* memadai.

Dalam memasuki lingkungan bisnis kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk menjadi institusi pencipta kekayaan, namun jauh lebih dari itu, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipat ganda kekayaan (*wealthmultiplying institution*). Untuk bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis kompetitif, perusahaan harus memiliki keunggulan dalam mendesain produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan *customer*, memanfaatkan umpan balik dari *customer* untuk melakukan pengembangan terhadap produk dan jasa yang dihasilkan, melakukan pengembangan terhadap proses untuk penyediaan *value* bagi *customer*, memasarkan produknya kepada *customer*, dan mengelola produksi, distribusi dan sediaannya secara *cost effective*.

3. Perencanaan Sasaran Masa Depan yang Hendak Dicapai

SPM pada dasarnya merupakan suatu sistem yang digunakan oleh manajemen untuk membangun masa depan organisasi. Untuk membangun masa depan organisasi, perlu ditentukan lebih dahulu dalam bisnis apa organisasi akan berusaha.

Jawaban atas pertanyaan tersebut merupakan misi organisasi. Dengan demikian misi organisasi merupakan *the chosea track* untuk membawa organisasi mewujudkan masa depannya. Setelah ditentukan misi organisasi, langkah berikutnya yang ditempuh oleh manajemen adalah menggambarkan kondisi organisasi di masa depan yang hendak diwujudkan. Gambaran kondisi organisasi di masa depan yang hendak diwujudkan inilah yang merupakan visi organisasi. Dan, visi organisasi tersebut yang akan menjadi sasaran masa depan yang hendak dicapai. Untuk mewujudkan Visi organisasi, melalui misi pilihan, diperlukan suatu sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. SPPM merupakan sistem perencanaan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi (visi). melalui misi pilihan dan perencanaan kegiatan untuk mencapai sasaran masa depan tersebut, serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana tersebut.

4. Perencanaan Kegiatan untuk Mencapai Sasaran

Untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi pilihan, organisasi memerlukan sistem perencanaan kegiatan suatu rangkaian langkah berurutan untuk merencanakan kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan visi organisasi.

Perencanaan sasaran masa depan yang hendak dicapai dan perencanaan kegiatan untuk mencapai sasaran organisasi terdiri atas empat langkah utama:

- a. perumusan strategi (strategy formulation),
- b. perencanaan strategik (strategic planning),
- c. penyusunan program (programming),

d. penyusunan anggaran (budgeting).

Keempat langkah utama perencanaan tersebut dilaksanakan secara bersistem, dan sering kali disebut dengan sistem perencanaan bisnis menyeluruh (total bussiness planning system).

5. Pengimplementasian dan Pemantauan Pelaksanaan Rencana

Untuk melaksanakan rencana yang telah disusun, diperlukan langkah-langkah pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana tersebut. SPPM mencakup sistem untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana.

Di muka telah dijelaskan bahwa untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan, perusahaan perlu melaksanakan tiga kegiatan utama:

- a. mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan *customer*,
- b. memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*,
- c. memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *customer*.

Agar efektif, tiga kegiatan utama tersebut harus direncanakan dengan baik, sehingga dipertukan sistem perencanaan menyeluruh tentang tiga kegiatan utama tersebut dan pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan menyeluruh yang melibatkan seluruh personel perusahaan akan membangkitkan *sense of commitment* masing-masing orang di dalam pengimplementasian rencana tersebut. Pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan akan menjanjikan pencapaian

tujuan yang telah dituangkan dalam rencana tersebut.

SPPM menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan sehingga rencana dapat dijalankan. SPPM juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana. Melalui SPPM, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal, dan terpadu, sehingga menjanjikan tercapainya tujuan perusahaan pelipat gandakan kekayaan perusahaan.

6. Karakteristik Lingkungan Bisnis

SPPM didesain untuk memasuki lingkungan bisnis tertentu. SPPM yang didesain untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, yang di dalamnya kompetisi tidak tajam dan kendali bisnis berada di tangan produser, akan sangat berbeda dengan SPPM yang didesain untuk memasuki lingkungan bisnis yang di dalamnya kendali bisnis berada di tangan *customer*, kompetisi sangat tajam, dan perubahan bersifat radikal, konstan, pesat, serentak, dan pervasif.

Lingkungan bisnis sekarang dan di masa depan memiliki karakteristik:

- a. customer memegang kendali bisnis,
- b. persaingan menjadi tajam,
- c. perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak, dan pervasif.

Perubahan lingkungan bisnis ini dipacu oleh empat pemacu

perubahan: globalisasi ekonomi, teknologi informasi, *strategic quality management*, dan revolusi manajemen. Di dalam mendesain SPPM, designer harus mendasarkan desainnya sesuai dengan karakteristik lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan.

7. Struktur SPPM

Di atas telah disebutkan bahwa struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem. Struktur SPPM terdiri atas tiga komponen:

a. Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur SPPM. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada waktu organisasi menghadapi lingkungan stabil dan kompetisi tidak begitu tajam, kekuasaan dalam organisasi terpusat di tangan manajemen puncak, dan delegasi wewenang kepada manajemen tingkat bawah dilaksanakan secara terbatas. Struktur yang sesuai dengan lingkungan bisnis pada zaman itu adalah struktur organisasi fungsional hirarkis. Untuk menghadapi lingkungan bisnis turbulen (perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak, dan pervasif), yang di dalamnya customer memegang kendali bisnis (sehingga kompetisi memperebutkan pilihan customer menjadi sangat tajam), diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada customer, yang secara cepat mampu merespons kebutuhan customer, yang secara fleksibel

mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, yang secara terpadu memenuhi kebutuhan customer, dan yang mendorong inovasi.

- b. Sistem perencanaan strategik. Setelah perusahaan merumuskan strategi pilihan untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Pengimplementasian misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi yang telah dirumuskan tersebut dilaksanakan melalui sistem perencanaan strategik (strategic planning system). Dalam langkah ini, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi yang telah dirumuskan tersebut diterjemahkan ke dalam *company scorecard*. *Company scorecard* berisi *strategy map*, ukuran, target, dan inisiatif strategik perusahaan secara keseluruhan. *Strategy map* melukiskan sasaran-sasaran strategik yang hendak dicapai oleh perusahaan di keempat perspektif: keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap sasaran strategik ditetapkan ukuran hasil (outcome measure) yang menjadi indikator keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang bersangkutan. Oleh karena perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu lama di masa depan, perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak (milestones) untuk menandai pencapaian (achievements) dalam proses mewujudkan sasaran tersebut. Tonggak tonggak pencapaian tersebut diberi nama target. Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa rencana tindakan (action plan) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di

masa depan. Untuk setiap inisiatif strategik kemudian ditentukan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) yang merupakan indikator efektivitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik yang bersangkutan. Melalui *cascading process*, *company scorecard* kemudian didistribusikan ke pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan dalam perwujudan *company scorecard*. *Cascading process* dilaksanakan sampai ke tingkat tim dan individu untuk menetapkan peran setiap personel dalam memberikan kontribusi dalam perwujudan *company scorecard*. Sistem yang digunakan untuk melaksanakan perencanaan strategik ini.

c. Sistem pengimplementasian.

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah pengimplementasian rencana. Dalam tahap pengimplementasian rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program, dan program merupakan penjabaran inisiatif strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik, dan inisiatif strategik pilihan merupakan langkah besar untuk mewujudkan sasaran strategik pilihan, maka dalam pengimplementasian rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat di antara pengimplementasian, anggaran, program, inisiatif strategik, sasaran strategik, visi, tujuan, dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan

langkah-langkah yang dilaksanakan dalam tahap pengimplementasian tetap dalam rerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi. Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan inisiatif strategik. Hasil pengimplementasian rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan, dan visi organisasi dapat dicapai.

d. Sistem pemantauan.

Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan inisiatif strategik. Hasil pengimplementasian rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan, dan visi organisasi dapat dicapai.

e. Managerial Skill

Untuk menjalankan SPPM diperlukan tiga golongan *managerial & skills* berikut ini:

- 1) Keterampilan dalam mengelola bisnis dan proses organisasional.

Untuk menjalankan SPPM yang telah didesain, manajer perlu memiliki kemampuan untuk menciptakan bisnis, mendesain organisasi yang

secara efektif memberikan layanan bagi bisnis pilihan, mengembangkan sekelompok manajer dan pimpinan yang mengoordinasikan dan memudahkan pelaksanaan proses bisnis dan proses organisasi.

Seorang yang menerima penugasan sebagai manajer perlu menempuh tiga tahap langkah berikut yaitu angka pertama, menciptakan atau membentuk bisnis yang akan dilaksanakan. Penciptaan dan pembentukan bisnis ini dilaksanakan melalui perumusan strategi dan perumusan operasi untuk melaksanakan strategi pilihan. Langkah kedua, membentuk organisasi, yang mencakup pembangunan struktur organisasi dan pengembangan sistem manajemen modal manusia untuk menjalankan organisasi tersebut dalam rangka mewujudkan bisnis pilihan yang telah ditetapkan dalam langkah pertama. Langkah ketiga, memilih dan mengembangkan manajer dan pimpinan yang diperlukan untuk memainkan peran penting dalam melaksanakan bisnis pilihan secara efektif. melalui organisasi yang dibentuk dan sistem manajemen modal manusia yang dirancang.

2) Keterampilan dalam mengelola perubahan.

Untuk menjalankan SPPM, manajer perlu memiliki kemampuan untuk memicu dan mengelola inovasi dan perubahan. Tiga pertanyaan yang relevan untuk diajukan adalah apa yang perlu kita lakukan untuk menjadikan bisnis lebih baik, bagaimana kita dapat membuat organisasi melayani bisnis lebih efektif, bagaimana kita meningkatkan manajemen dan

leadership dalam Organisasi.

Oleh karena lingkungan bisnis senantiasa mengalami perubahan, dan Oleh karena lingkungan bisnis senantiasa mengalami perubahan, dan 4 globalisasi mengubah perubahan itu sendiri menjadi konstan, pesat, serentak, radikal, dan pervasif, manajer harus memiliki kemampuan untuk melakukan *trendwatching* dan *envisioning*. Kemampuan ini akan membantu manajer dalam melakukan perubahan secara proaktif. Manajer harus memiliki kompetensi dalam *leadership skill* dan sekaligus *managership skill*.

- 3) Keterampilan dalam mengelola sisi bayangan organisasi.

Sisi bayangan suatu organisasi adalah faktor-faktor yang berdampak, positif atau negatif, terhadap produktivitas dan kualitas kehidupan kerja organisasi secara substantif dan sistematis, namun tidak dapat dijumpai di dalam bagan organisasi, atau di dalam pedoman organisasi, serta tidak dibicarakan dalam forum resmi organisasi. Manajer perlu menguasai sisi bayangan organisasi karena sebagian besar waktu dan tenaga manajer digunakan untuk menghadapi realitas yang berkaitan dengan sisi bayangan organisasi. Berapa lama waktu yang dicurahkan oleh seorang manajer untuk menghadapi karyawan yang sulit. Berapa jumlah energi yang dibutuhkan untuk menghadapi sekelompok karyawan yang melanggar berbagai aturan organisasi, namun menghasilkan tambahan nilai bagi bisnis.

BAB 2

PEMAHAMAN STRATEGI

Definisi Strategi

Kata strategi yang berasal dari bahasa Yunani, yaitu " *strategos* *stratos* = militer dan *ago* = memimpin) yang berarti "*generalship*" atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan, aktivitas - aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. Tiap organisasi memiliki strategi yang berbeda-beda, dan pengendalian harus disesuaikan dengan syarat strategi spesifik. Strategi yang berbeda memerlukan prioritas tugas berbeda, faktor penentu keberhasilan berbeda, dan ketrampilan, perspektif, dan berbeda, pula. Oleh karena itu, yang seharusnya diperhatikan dalam desain sistem pengendalian adalah apakah perilaku yang didorong oleh sistem tersebut merupakan perilaku yang diperlukam oleh suatu strategi. Strategi adalah rencana –rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi disebut sebagai rencana aksi yang akan diambil untuk mencapai keunggulan dalam suatu kompetisi dipasar atau dalam suatu aktivitas. Dalam strategi dipaparkan rencana tindakan cermat dan efektif yang akan diambil dalam suatu aktivitas. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa yang akan datang, dikarenakan

perubahan kondisi yang dihadapi perusahaan baik internal maupun eksternal.

(Porter, 2016) mengatakan bahwa strategi adalah tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Pendapat lain mengatakan strategi terdiri dari aktivitas - aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan - pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target). Definisi yang lain menyatakan bahwa strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau ingin dicapai suatu organisasi di masa depan.

Tujuan Strategi

Tujuan jangka panjang dan kebijakan umum menyiratkan bahwa strategi seharusnya berkaitan dengan keputusan besar yang dihadapi organisasi dalam melakukan bisnis yakni suatu keputusan yang menentukan kegagalan dan kesuksesan organisasi. penekanan pada pola tujuan dan kerangka kerja menyatakan bahwa strategi berkaitan dengan perilaku yang konsisten, maksudnya ketika suatu strategi telah ditetapkan, maka perusahaan tidak dapat menariknya kembali. Yang terakhir, ide bahwa strategi. Tujuan perusahaan ditentukan oleh pemimpin manajemen puncak perusahaan yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh para pendirinya serta berlaku untuk generai generasi selanjutnya.

Strategi bisnis menjelaskan bagaimana bisnis atau usaha harus bersaing. Perubahan lingkungan terjadi setiap waktu, menuntut perusahaan untuk selalu melakukan penyesuaian-penyesuaian strategi. Lingkungan bisnis baik internal dan eksternal yang sangat dinamis dan kompleks membutuhkan strategi bisnis yang tepat

untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di mana yang akan datang, dikarenakan perubahan kondisi yang dihadapi perusahaan baik internal maupun eksternal. Strategi bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang mengenai apa yang diharapkan oleh konsumen dimasa mendatang.

Ruang Lingkup Strategi

Strategi (Hajar, 2019) terdiri dari aktivitas - aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan, sehingga manajemen strategi terdiri dari berbagai karakteristik dan karakteristik yang dimilikinya. Beberapa yang menjadi karakteristik strategi manajemen adalah:

1. Berorientasi masa depan, bahwa manajemen strategi disusun untuk menyikapi situasi masa depan yang fluktuatif dan tak dapat diprediksi. Perusahaan telah mempersiapkan alternatif untuk keadaan eksternal perusahaan yang selalu berubah, sehingga perusahaan selalu siap menghadapi perubahan yang terjadi.
2. Berhubungan dengan unit yang kompleks, artinya manajemen strategi yang disusun harus merepresentasikan unit perusahaan yang kompleks dan mampu menjawab tantangan perubahan bisnis globalisasi. Hal ini tentunya melibatkan fungsional perusahaan, dan menuntut adanya keselarasan strategi fungsional perusahaan.
3. Karena kebutuhan dan tantangan sangat dibutuhkan seiring dengan perubahan yang terjadi, masa depan tak bisa diprediksi dengan tepat, maka perumusan sampai pada hal detail sangat dibutuhkan. Perumusan strategi memiliki kemungkinan

- intuisi dan analisis yang tepat untuk membaca yang dapat terjadi. Hal ini membutuhkan keakuratan data dan informasi dan harus selalu memiliki data dan informasi yang valid setiap waktu. Ketertinggalan akan sebuah informasi dapat memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap pertumbuhan usaha.
4. Proses yang dijalankan tidak terpisah dari aktivitas manajerial lainnya, artinya membutuhkan koordinasi yang tinggi di antara unit fungsional organisasi, yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan manajemen produksi dan manajemen keuangan. Fungsional perusahaan tentu sangat berhubungan erat, sehingga memerlukan koordinasi yang terintegrasi dengan baik. Tidak ada satu unit fungsional yang lebih penting dari unit fungsional yang lain, dan bahwa sebuah unit fungsional tidak akan dapat berfungsi tanpa keberadaan dan dukungan dari unit fungsional lainnya.
 5. Ada target waktu yang jelas, sehingga semua unit merencanakan waktu pelaksanaan targetnya secara efektif. Target waktu dan pengukuran kinerja lainnya merupakan alat untuk menemukan, di mana target tentunya harus ditentukan terlebih dahulu dengan besaran yang akal. Artinya bahwa target tidak dalam menetapkan boleh terlalu tinggi, dengan mempertimbangkan fluktuasi keadaan eksternal perusahaan.
 6. Memerlukan perhatian manajemen puncak, dalam bentuk dukungan yang komprehensif, dalam penyediaan sumber daya yang diperlukan beserta dengan infrastrukturnya.

Manfaat Strategi

Manfaat strategi adalah sebagai pedoman teknis langkah bagi pelaku organisasi sehingga arah yang dituju dan langkah yang

diambil dalam operasional menjadi jelas dan terfokus. Kinerja perusahaan mengandalkan kompetensi manajemen melakukan implementasi rancangan manajemen strategi. Strategi sangat penting dalam suksesnya suatu organisasi inilah yang menjadi alasan mengapa menjadi bermanfaat dan menjanjikan adapun manfaat lain adalah sebagai berikut (Kuncoro, 2006).

Penolakan atas perubahan dapat dikurangi akan membuat proses pengambilan keputusan menjadi demokratis dan jauh dari kesan otoriter.

1. Dilibatkan karyawan dalam formulasi strategi akan meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan produktivitas dan bonus dalam setiap rencana strategis dan pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka
2. Formulasi strategi dimana perusahaan mampu dalam mencegah terjadinya masalah. Manajer mendorong stafnya untuk menyadari pentingnya perencanaan justru akan diingatkan oleh stafnya dalam memantau dan memprediksi tanggung jawabnya karena mereka menjadi sadar tentang perlunya perencanaan strategik.

Strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu:

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan. Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara bentuk keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi. Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan

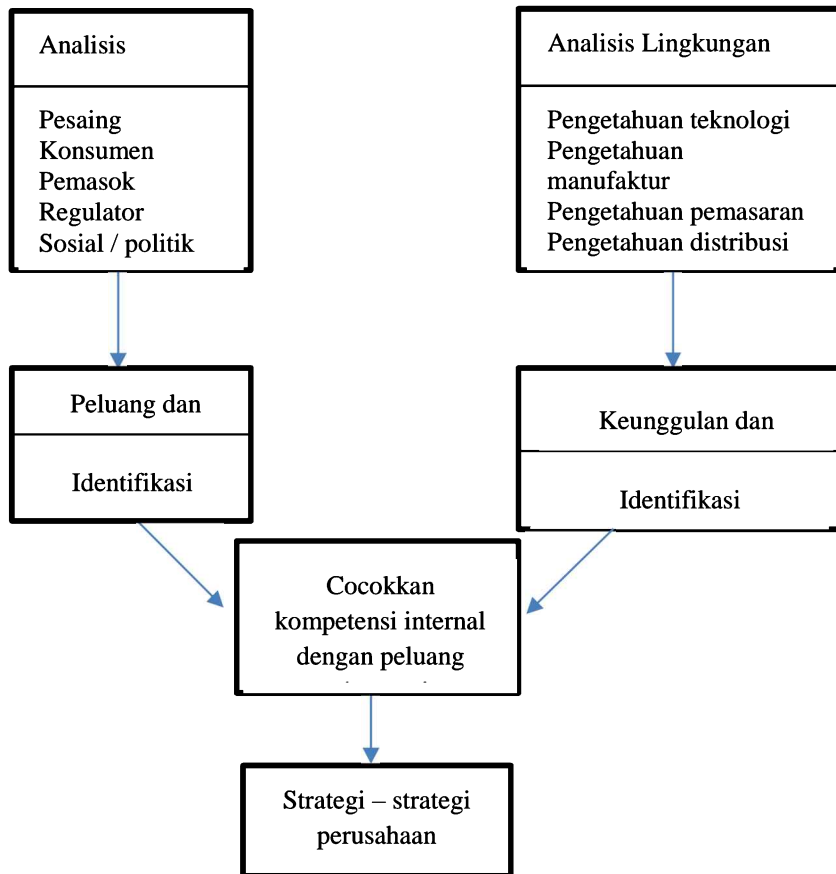
- komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan.
3. Strategi sebagai target. Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai sasaran perusahaan.

Adapun manfaat yang dapat diberikan oleh manajemen strategi meliputi manfaat keuangan dan non keuangan. Manfaat keuangan yang dapat diberikan oleh strategi manajemen adalah:

1. Perbaikan signifikan terhadap penjualan, dapat dicapai ketika perusahaan mampu membuat strategi pemasaran penjualan secara efektif dan meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasanya, serta memberikan kualitas yang memuaskan kepada konsumen.
2. Kemampuan mencapai laba, yang dapat diperoleh ketika perusahaan mampu menghantarkan produk dan jasa yang berkualitas, mengurangi biaya produksi yang ditimbulkan, fleksibilitas dalam operasionalnya, sehingga laba dapat diperoleh dengannya. Hal ini didahului dengan kapasitas berkapasitas memiliki produksi (target) yang optimal, sehingga tidak ada kelebihan persediaan yang berakibat kepada biaya persediaan yang besar.
3. Peningkatan produktivitas perusahaan, di mana akan dilakukan sepanjang proses produksi dan operasi perusahaan. Produktivitas meliputi efektifitas dan efisiensi dari input proses produksi (manusia, bahan baku, mesin, modal dan metode) didukung oleh proses produksi yang juga efektif dan efisien,

- sehingga output yang dihasilkan sesuai dengan target (baik kapasitas/kuantitas maupun kualitas).
4. Mampu menunjukkan prestasi keuangan jangka panjang yang lebih baik. Produktivitas yang tinggi secara otomatis akan berdampak pada efektifitas proses dan efisiensi penggunaan sumber daya, serta penjaminan kualitas produk atau jasa.
 5. Mampu menyiapkan diri untuk menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal. Manajemen strategi telah menyiapkan serangkaian perencanaan untuk pengorganisasian dan implementasi sumber daya yang dimiliki beserta dengan sistem evaluasinya. Dengan mempertimbangkan fleksibilitas sistem produksi, maka perusahaan memiliki kesiapan atas fluktuasi perubahan lingkungan internal dan eksternal. Perhatian yang tinggi selalu diberikan terutama kepada perubahan lingkungan eksternal, yang tidak dapat diprediksi namun memberikan dampak yang sangat besar.

Konsep Strategi



Gambar 2.1. Konsep Strategi

Perusahaan mengembangkan strateginya dengan mencocokkan kompeten intinya dengan peluang industri pada gambar diatas secara sistem pengembangan strategi. Suatu perusahaan (Kenneth, 2005) konsep dasar ini. Menurut (Kenneth, 2005) perumusan strategi merupakan proses yang digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan dan kemudian memutuskan strategi yang menyesuaikan antara kompetensi inti perusahaan dengan peluang lingkungan.

Tabel 2.1. Tingkatan Strategi

Tingkatan Strategi	Isu Kunci	Strategi	Opsi Generik	Strategi	Tingkatan Organisasi Primer yang Terlibat
Corporate level (tingkat korporat/organisasi keseluruhan)	Apakah kita ada dalam bauran industri yang tepat? Apakah industri atau subindustri yang harus kita masuki? Apakah yang seharusnya menjadi misi dari unit bisnis tersebut.		Industri tunggal. Diversifikasi yang berhubungan. Diversifikasi yang tidak berhubungan.		Kantor Korporat.
Business unit level (tingkat unit bisnis)	Bagaimana unit bisnis harus bersaing untuk mewujudkan misinya?		Membangun. Mempertahankan. Memanen. Menjual. Biaya rendah. Diferensiasi.		Kantor korporat dan manajer umum unit bisnis. Manajer umum unit bisnis.

Walaupun pilihan strategi berbeda pada tingkatan hierarki yang berbeda, ada kebutuhan yang jelas untuk konsistensi dalam strategi diseluruh tingkatan bisnis dan organisasi keseluruhan (korporat). Rangkuman keprihatinan strategi pada dua tingkat organisasi dan opsi strategis generik atau umum. Dengan adanya orientasi sistem buku ini, kita tidak akan mencoba analisis yang cermat dari muatan strategis yang tepat. Maka sebaliknya kami memberi apresiasi yang cukup untuk proses perumusan strategi sehingga pembaca dapat mengidentifikasi strategi pada berbagai tingkat organisasi sebagian dari evaluasi sistem pengendalian manajemen perusahaan.

Strategi Tingkat Korporat

Strategi korporat (Suryani, 2018) adalah mengenai keberadaan tengah–tengah bauran bisnis yang tepat oleh karena itu, strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan dimana sebaiknya bersaing dan bukannya bagaimana bersaing dalam industry tertentu yang merupakan strategi unit bisnis. Pada tingkat korporat, masalahnya adalah:

1. Definisi bisnis dimana perusahaan akan berpartisipasi.
2. Penugasan sumber daya antara bisnis – bisnis.

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 akan didivestasi (dijual). Strategik korporat ini lebih berhubungan dengan dimana sebaiknya bersaing dalam suatu industry tertentu. Masalah–masalah muncul pada strategi tingkat koorporan meliputi definisi bisnis redup perusahaan alias dan berpartisipasi dan jumlah berhari antar bisnis pendek tetapi perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga, menurut strategi koorporat yaitu perusahaan dengan industry tunggal beroperasi dalam satu lini bisnis, perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan beroperasi dalam beberapa industry, dan unit-unit bisnis tersebut memperoleh manfaat dari seperangkat kompetensi inti yang umum (Kuncoro, 2006).

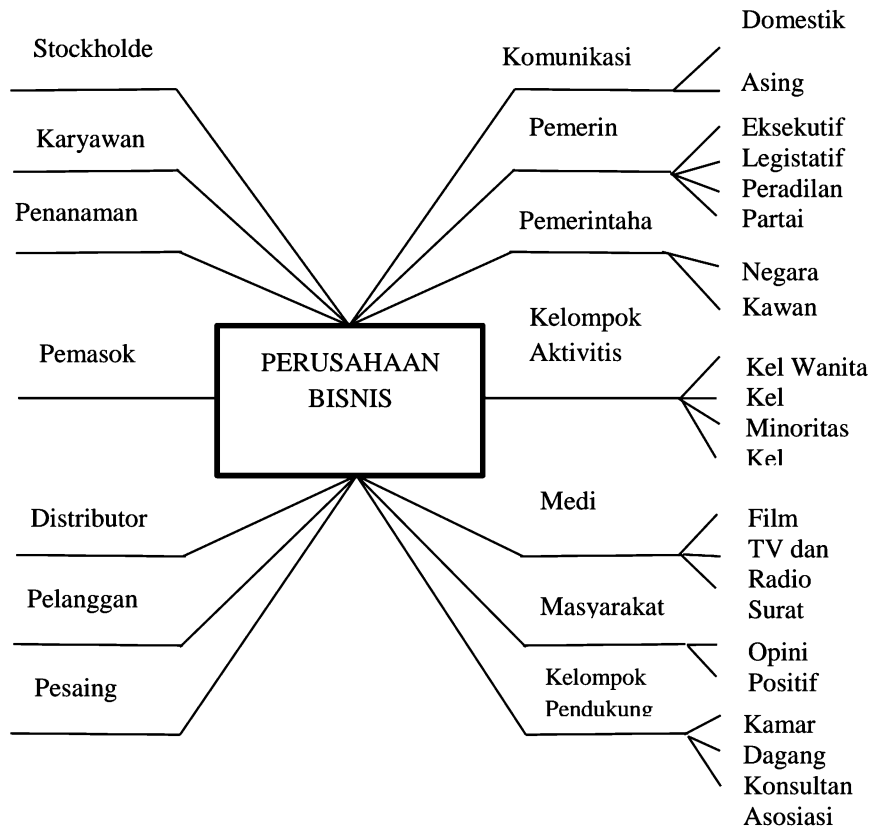
Para manajer harus melakukan lebih dari sekedar menetapkan strategik jangka panjang dan berharap bahwa hasil yang terbaik akan diperoleh. Mereka harus berusaha lebih dari sekedar yang dinamakan, yang hanya memandang pekerjaan sebagai sejumlah perubahan kecil untuk meningkatkan efisiensi operasi

perusahaan. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi/perusahaan harus proaktif, mengantisipasi perubahan, dan melakukan penyempurnaan terus-menerus, bahkan bila perlu membuat perubahan strategi yang mendasar. Berkaitan dengan strategi tingkat korporat, perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari tiga kategori. Perusahaan dengan industri tunggal beroperasi dalam satu lini bisnis. Exxon-mobil yang bergerak dalam bidang industri minyak bumi merupakan salah satu contohnya. Perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan beroperasi dalam beberapa industri, dan unit-unit bisnis tersebut memperoleh manfaat dari seperangkat kompetensi inti yang umum.

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. Manajer dalam perusahaan (Kuncoro, 2006) dituntut dengan tugas utama yaitu memaksimalkan laba dan menghasilkan return yang memuaskan untuk para pemegang saham yang merupakan pemilik perusahaan. Manajemen perusahaan dikendalikan oleh dewan direksi yang bertanggung jawab kepada para pemegang saham. Manajemen perusahaan menjalankan operasi perusahaan sehari-hari sementara dewan direksi mengendalikan manajemen dan melindungi kepentingan para pemegang saham. *Stakeholders* dapat didefinisikan sebagai individu atau kelompok, baik di dalam maupun diluar perusahaan, yang mempunyai kepentingan terhadap hidup matinya perusahaan dan sekaligus dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Manajer perusahaan harus sangat memperhatikan kepentingan para pemegang saham. Dalam praktiknya dikenal dua macam pemegang saham yaitu:

1. Pemegang saham individu yaitu meliputi dengan berbagai profesi manajer, sekretaris, karyawan, petani, pension, ibu rumah tangga yang membeli saham untuk dirinya sendiri
2. Pemegang saham institusi yaitu pemilik tidak langsung karena institusi ini menanamkan modalnya dengan membeli saham.



Gambar 2.2. Perusahaan Bisnis

Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis sering juga disebut dengan kata strategi bersaing, strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Jenis strategi unit bisnis ada dua yaitu Kompetitif dan Korporasi. Persaingan antar perusahaan dengan diversifikasi tidak berlangsung pada tingkat

korporat. Sebaliknya, unit bisnis dalam suatu perusahaan bersaing dengan unit bisnis dalam perusahaan lain. Kantor Korporat dari perusahaan dengan diversifikasi tidak menghasilkan laba dari dirinya sendiri, melainkan pendapat dihasilkan dan biaya ditanggung dalam unit – unit bisnis, strategi unit bisnis berkenaan dengan bagaimana menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dalam masing – masing industry yang telah dipilih.

Dalam perusahaan dengan diversifikasi, salah satu tugas dari manajemen mengenai manajemen senior adalah mengalokasikan sumber daya, yaitu membuat keputusan penggunaan kas yang dihasilkan dari beberapa unit bisnis untuk pendanaan pertumbuhan dalam uni 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 kategory yang diidentifikasi dengan misinya, strategi yang tepat untuk setiap kategori tentu berbeda. Secara bersama-sama, beberapa unit membentuk satu portofolio, yang komponennya berbeda dalam hal karakteristik resiko/penghargaan sebagaimana komponen portofolio investasi berbeda. Kantor korporat dan manajer umum unit bisnis terlibat dalam mengidentifikasi misi unit bisnis individual.

Strategi kompetitif adalah salah satu konsep persaingan yang sangat populer yang disajikan oleh seorang pakar ekonomi mikro yaitu Michael Porter. (Porter, 2016) menawarkan strategi bersaing generic untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri tertentu biaya rendah dan diferensiasi. (Porter, 2016) menjelaskan skema yang meliputi 3 tipe strategi general yang lazim digunakan oleh unit bisnis, yakni:

1. *Cost Leadership strategy*
2. *Differentiation strategy*
3. *Focus strategy*

Rencana pemasaran adalah strategi bisnis untuk menjual dan memasarkan produk dan/atau jasa yang tujuannya untuk untuk merencanakan kerja anda dan melaksanakannya. Rencana ini juga akan merincikan harapan penjualan, saham pasar, dan sebagainya. Selain itu, rencana pemasaran juga menyatakan secara tepat apa yang dapat dilakukan bisnis dalam peluncuran produk baru dan mendukung produk-produk sebelumnya. Bagaimana rencana akan dilaksanakan dan apa hasilnya juga tertulis dalam rencana pemasaran. Yang termasuk dalam rencana pemasaran adalah:

1. *Executive summary*/ringkasan pelaksanaan
2. Analisa tentang keadaan terkini
3. Penaksiran terfokus pada kesempatan bisnis
4. Tujuan keuangan dan pemasaran
5. Ringkasan strategi pemasaran
6. Anggaran pemasaran bulanan

Langkah-langkah membuat rencana pemasaran:

1. Pikirkan usaha atau perusahaan yang unik dan buat analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) yang ada dalam perusahaan.
 2. Buat garis besar peluang dan ancaman bisnis. Perhatikan produk baru, tren baru, teknologi baru yang dapat menunjang usaha untuk mengikuti perkembangan.
 3. Fokus pada strategi bisnis yang dibuat.
 4. Membuat perencanaan langkah-langkah penerapan yang nyata dan pasti serta hambatan dan kemudahan sekaligus solusinya.
-

5. Selalu meninjau dan merevisi ulang serta mengevaluasi perencanaan.

Keputusan Strategis

Keputusan Strategis yang berkenaan dengan Manajemen Strategic yakni berbagai keputusan manajerial yang akan memengaruhi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang. Keputusan Strategi dapat diambil oleh manajemen puncak pada tingkat korporasi pada tingkat unit bisnis (divisi). Keputusan strategis pada tingkat korporasi bagi perusahaan memiliki beberapa unit usaha, akan diterjemahkan ke dalam berbagai keputusan strategis di tingkat unit usaha. Berbagai contoh keputusan Strategis perusahaan.

Tabel 2.2. Keputusan Strategis Perusahaan

Nama Perusahaan	Keputusan Strategis
Nokia	Mengubah orientasi bisnis kertas, rubber boots menjadi telekomunikasi
Samsung	Mengubah orientasi Samsung dari penghasil “me too product” menjadi penghasil produk kualitas terbaik
Bank Mandiri	Menambah cakupan usaha dengan memasuki usaha di bidang perbankan syariah yang memiliki tingkat pertumbuhan usaha sampai sekitar 60%
Coca cola	Mengubah definisi usaha bidang minuman berkarbonase menjadi minuman ringan (Soft drinks) yang mencakup di dalamnya minuman ringan berkarbonase, air mineral dan minuman sari buah (Fruit punch)

Manajemen strategic merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. (Pearce II, 2005) ada sembilan tugas penting dalam menerapkan proses manajemen strategic, yaitu:

1. Menyusun misi perusahaan, termasuk dalam pernyataan mengenai maksud pendirian tugas, filosofi dan tujuan perusahaan.
2. Melakukan analisis untuk mengetahui kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
3. Melakukan penilaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang mencakup didalamnya penilaian terhadap situasi persaingan dan konteks usaha secara umum yang akan mempengaruhi efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan.
4. Melakukan analisis terhadap alternative pilihan strategi perusahaan dengan membandingkan kesesuaian antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi perusahaan.
5. Melakukan identifikasi terhadap alternative pilihan strategi yang diinginkan melalui evaluasi masing masing pilihan strategi disesuaikan dengan misi dan tujuan perusahaan.
6. Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang berikut strategi utama yang paling memungkinkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
7. Membuat tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan strategi utama.
8. Melakukan implementasi strategi terpilih melalui anggaran alokasi sumber daya yang dibutuhkan, dimana dalam alokasi sumber daya ini terdapat penekanan pentingnya keselarasan antara tugas, manusia, struktur organisasi, teknologi yang digunakan serta sistem imbalan yang diterapkan.
9. Melakukan evaluasi terhadap keberhasilan penerapan strategi sebagai input yang digunakan dalam pembuatan keputusan di masa mendatang.

Perkembangan Konsep Manajemen Strategic

(Li, 2008) perkembangan konsep manajemen strategic melalui 4 tahap:

1. Tahap pertama: perencanaan keuangan dasar

Pada tahap ini manajer mulai membuat perencanaan yang serius terutama pada saat mereka diminta mengajukan anggaran untuk tahun berikutnya. Proyeksi proyeksi diusulkan tanpa didukung dengan analisis yang memadai dan sebagian informasi yang digunakan untuk analisis berasal dari dalam perusahaan. Rencana operasional yang sederhana ini hanya merupakan bentuk manajemen strategic yang semu meski untuk mempersiapkannya sangat menghabiskan waktu. Jangka waktu perencanaan ini biasanya berlaku untuk satu tahun.

2. Tahap kedua: perencanaan berbasis peramalan

Karena pembuatan anggaran tahunan dianggap kurang berguna dalam menstimulasi perencanaan jangka panjang maka para manajer selanjutnya berupaya untuk mengajukan perencanaan 5 tahun. Selain menggunakan informasi internal untuk membuat perencanaan jangka panjang, para manajer pun berupaya untuk mengumpulakan berbagai informasi dari lingkungan perusahaan. Tahap ini juga sangat menyita waktu, sering kali penyusunan rencana ini menguras aktivitas manajer selama satu bulan penuh untuk memastikan bahwa anggaran yang diajukan cocok antara satu dengan yang lainnya, proses pembuatan rencana ini memiliki nuansa politik yang sangat kental terutama apabila rencana yang dibuat akan melibatkan dana dalam jumlah yang besar.

3. Tahap ketiga: perencanaan strategis

Konsep perencanaan strategis didasari oleh pemikiran bagaimana perusahaan membuat perencanaan jangka panjang dengan memperkirakan perubahan-perubahan yang akan terjadi dalam lingkungan perusahaan selama beberapa tahun mendatang. Setelah perusahaan berhasil meramalkan perubahan-perubahan tersebut, perusahaan selanjutnya akan menyesuaikan sumber daya internal yang harus dimiliki untuk memanfaatkan peluang hasil usaha yang ada di lingkungan eksternal serta mengantisipasi berbagai macam ancaman perusahaan yang akan dihadapi jangka panjang.

4. Tahap keempat: manajemen strategis

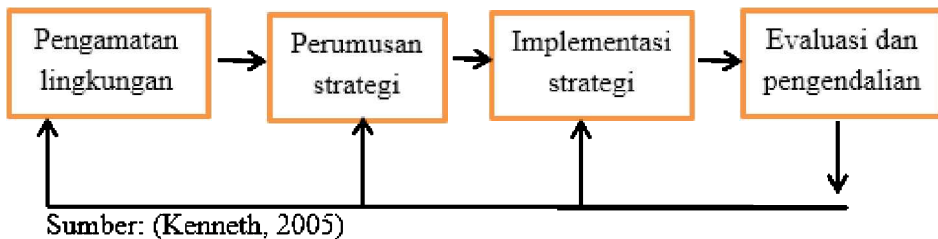
Konsep manajemen strategis menekankan pada scenario masa depan yang paling memungkinkan untuk dicapai disertai dengan strategi kontijensi untuk setiap scenario. Dalam hal ini rencana strategis lima tahunan telah diganti dengan pemikiran strategis pada segenap jenjang organisasi dimana proses berfikir secara strategis ini dilakukan sepanjang tahun. Sementara dalam konsep perencanaan strategis, manajemen puncak lebih menekankan usahanya pada peramalan masa depan secara sempurna dan merumuskan strategi berdasarkan peramalan tersebut dimana peramalan yang dimaksud memiliki horizon waktu jangka panjang yaitu dalam waktu 5 tahun atau lebih.

Model Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar:

1. Pengamatan lingkungan
2. Perumusan strategi

3. Implementasi strategi
4. Evaluasi dan pengendalian



Gambar 2.3. Proses Manajemen Strategis

Manfaat Manajemen Strategis

Secara historis manfaat manajemen strategis (Lie, 2019) telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional untuk pilihan strategi. Tetapi penelitian ini mengindikasikan bahwa proses, bukan keputusan atau dokumen adalah suatu kontribusi manajemen strategis yang lebih penting. Tujuan utama dari proses adalah untuk mencapai pemahaman dan komitmen dari seluruh manajer dan staf. Ketika manajer dan staf memahami apa yang dilakukan oleh organisasi dan alasannya, mereka sering kali merasa bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan dan memiliki komitmen untuk membantu perusahaan. Dengan demikian, manfaat besar dari manajemen strategis adalah peluang bahwa proses memungkinkan untuk meningkatkan kemampuan individu.

Manfaat manajemen strategis dibagi menjadi 2 lagi yaitu

1. Secara Finansial

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak

menggunakannya. bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategic menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa memiliki aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang mirip dengan teori manajemen strategic menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibandingkan industrinya. Penyusunan strategi dari perusahaan yang berkinerja rendah seringkali sibuk memecahkan masalah internal dan memenuhi waktu administrasi. Mereka biasanya meremehkan kekuatan pesaing dan melebih-lebihkan kekuatan perusahaan

2. Manfaat Nonfinansial

Selain membantu perusahaan menghindari kegagalan finansial, manajemen strategic menawarkan sejumlah manfaat yang nyata lainnya seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategic meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi manajer dengan semua divisinya. Manajemen strategic sering membuat keteraturan dan disiplin untuk perusahaan yang kacau. Proses manajemen strategic memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan merasionalisasi kebutuhan untuk berubah kepada semua manajer dan staff suatu perusahaan, hal ini membantu perusahaan untuk melihat perubahan sebagai suatu peluang bukan ancaman.

Manfaat manajemen strategic yang lain adalah (Lie, 2019):

1. Formulasi strategic meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah manajer yang mendorong stafnya untuk menyadari pentingnya perencanaan justru akan diingatkan oleh stafnya dalam memantau dan memprediksi tanggung jawabnya karena mereka menjadi sadar tentang perlunya perencanaan strategic.
2. Keputusan strategic berbasis kelompok akan dapat ditarik dari berbagai alternative yang terbaik. Proses manajemen strategic menghasilkan keputusan yang lebih bagus karena interaksi kelompok dalam perusahaan menghasilkan variasi strategic yang lebih banyak. Selain itu prediksi berdasarkan perspektif anggota kelompok dapat meningkatkan seleksi atas berbagai pilihan strategi.
3. Dilibatkannya sejumlah karyawan dalam formulasi strategi akan meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan produktifitas dan bonus dalam setiap rencana strategic dan pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka.
4. Penolakan atas perubahan dapat dikurangi. Partisipasi dalam formula strategi akan membuat proses pengambilan keputusan menjadi demokratis dan jauh dari kesan otoriter.

Karakteristik Manajemen Strategic

Berangkat dari kenyataan bahwa manajemen strategic mencakup manajemen organisasi secara keseluruhan, maka manajemen strategic cenderung menjadi suatu pokok bahasan yang dapat dipandang dari berbagai perspektif yang berbeda.

1. Meningkatkan efektivitas organisasional

Manajemen strategic terutama difokuskan pada penciptaan efektivitas dari suatu perusahaan, sebab efektivitas, berhubungan dengan kesesuaian antara organisasi dan lingkungan nya yang relevan. Menciptakan suatu organisasi yang efisien relative lebih mudah dengan menyusun dan menetapkan metode, prosedur, dan sistem untuk menyelesaikan persoalan sehari-hari. Sedangkan menciptakan efektivitas organisasi mungkin lebih sulit karena berhubungan dengan kesesuaian lingkungan yang selalu mengalami perubahan.

2. Berorientasi ke arah jangka panjang

Secara umum strategi berbicara mengenai isu-isu yang menjangkau lebih dari satu periode anggaran. Manajemen strategi membahas persoalan organisasi yang berdimensi masa depan, bukan masa kini atau masa lalu.

3. Ada pada setiap level organisasi

Strategi dapat di analisa pada tiga level atau tingkatan organisasi, yaitu:

- a. Strategi tingkat korporasi yang membahas mengenai tipe dan pilihan bidang usaha serta alokasi diantara bidang usaha yang dipilih.
- b. Strategi tingkat bisnis atau strategi kompetitif yang membahas tentang bagaimana organisasi bisnis unit akan bersaing atau beroperasi dalam industry atau pasar.
- c. Strategi tingkat fungsional atau tingkat operasional yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi bisnis mengimplementasikan keputusan keputusan strateginya.

4. Berwawasan masyarakat luas

Sifat keputusan keputusan strategic yang biasanya menyangkut perubahan kebiasaan dan perilaku memerlukan pandangan atau spectrum yang lebih luas tentang aktivitas aktivitas lintas fungsi dalam suatu organisasi. Manajemen strategic berwawasan masyarakat luas penting bagi para manajer puncak atau CEO yang hanya focus pada bidang tertentu akan gagal melaksanakan sifat integrative dari strategi dan tidak akan mampu mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Implementasi Strategi

Menurut (Li, 2008) terdapat 3 perpektif dalam memandang pengertian dari implementasi strategi:

1. *Process Perspective*

Menurut cara pandang ini implementasi strategi merupakan serangkaian langkah berurutan yang sudah direncanakan dengan sangat cermat.

2. *Behaviour perspective*

Cara pandang ini menganggap implementasi strategi sebagai suatu rangkaian tindakan dan menilai tindakan tindakan yang dilakukan oleh pihak pihak yang melakukan eksekusi strategi dari sudut pandang ilmu perilaku.

3. *Hybrid perspective*

Pendekatan ini memandang implementasi strategi sebagai suatu kombinasi antara proses implementasi strategi dan perilaku pihak pihak yang mengeksekusi strategi.

Menurut (Hajar, 2019) ada berbagai masalah yang mungkin dihadapi perusahaan saat mereka melakukan implementasi strategi:

1. Impementasi strategi sering kali dilakukan dan memerlukan waktu lebih lama dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk membuat perencanaan.
2. Masalah masalah besar yang sebelumnya tidakantisipasi, muncul pada tahap implementasi strategi.
3. Berbagai kegiatan tidak terkoordinasi secara efektif.
4. Berbagai kegiatan yang bersaing serta krisis yang terjadi, menyita perhatian manajer dan mengakibatkan focus perhatian mereka tidka tertuju pada persoalan implementasi strategi.
5. Sumber daya manusia yang terlibat tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.
6. Karyawan pada level organisasi yang rendah tidak dilatih dengan memadai kepada bawahannya.
7. Berbagai tugas dan kegiatan yang merupakan kunci bagi implementasi strategi tidak dirumuskan dengan baik.
8. Sistem informasi perusahaan tidak bisa memantau berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan secara memadai.

Menurut (Hrebiniak, 2005) menambahkan beberapa faktor yang menghambat keberhasilan eksekusi strategi, antara lain:

1. Para manager terlatih untuk membuat rencana tetapi tidak terlatih untuk mengimplementasikan rencana.
2. Para manajer puncak perusahaan memiliki keyakinan bahwa implementasi strategi akan dilakukan oleh sumber daya manusia perusahaan yang tingkatnya berada di bawah mereka.

3. Terdapat pemisahan antara pihak yang membuat rencana dengan yang melaksanakan strategi sebagai bagian dari perencanaan.
4. Eksekusi strategi memiliki jangka waktu yang lebih lama dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk formulasi strategi.
5. Para manajer sering kali memandang eksekusi strategi sebagai tindakan atau langkah tunggal dan tidak melihatnya sebagai sebuah proses.
6. Eksekusi strategi membutuhkan lebih banyak orang untuk dilibatkan dibandingkan pada saat menyusun strategi.

Menurut (Lie, 2019) Implementasi strategi yang mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang disusun dapat dijalankan Implementasi strategi termasuk mengem bangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan mem berdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja dengan kinerja organisasi Implementasi strategi sering kali sebagai tahap pelaksanaan dalam manajemen strategi. rumit dalam manajemen strategi, implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang tepat disebut seni daripada ilmu. Strategi yang telah dirumuskan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun. Kemampuan interpersonal sangat penting dalam implementasi strategi. Aktivitas implementasi strategi memengaruhi semua manajer dan manajer dalam organisasi. Tantangan lebih dalam implementasi

adalah mendorong seluruh manajer dan karyawan perusahaan untuk bekerja dengan semangat dan penuh kebanggaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Implementasi strategi adalah proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

1. Program

Program adalah pernyataan aktivitas atau langkah-langkah. langkah yang di perlukan untuk menyelesaikan perencanaan perencanaan sekali Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal, atau awal dari suatu usaha penelitian baru, Implementasi mungkin juga meliputi program periklanan dan promosi untuk mendorong minat pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan Contohnya Bank yang menawarkan hadiah mobil untuk nasabah yang telah menabung Rp.200.000.000.

2. Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biasa, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Prosedur yang disebut juga *Standard Operating Procedures* (SOP), prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang secara rinci digambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program perusahaan. kabar, televisi dan radio.

3. Evaluasi dan pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses hasil kinerja dimonitor dan perbandingan antara kinerja sesungguhnya dengan kinerja yang diharapkan, para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategic, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat keseluruhan untuk dimulai kembali. tiga aktivitas dasar dalam evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif.

BAB 3

PERILAKU DALAM ORGANISASI

Sejarah Singkat Perilaku Organisasi

(McShane and Mary, 2008) menyatakan bahwa pada suatu waktu di masa lalu, ilmu perilaku organisasi terjebak pada suatu opini mengenai prinsip yang bersifat universal yang bisa digunakan di semua organisasi. Menurut ilmuwan, prinsip yang bersifat universal dapat memberikan suatu model yang dapat digunakan di semua kondisi. Menurut seorang manajer, adanya prinsip yang bersifat universal ini bisa disiapkan suatu arahan yang dapat digunakan di semua situasi. Weber merupakan penulis awal yang mengembangkan prinsip yang bersifat universal mengenai perilaku keorganisasian. Weber dikenal sebagai tokoh aliran organisasi klasik, yang menekankan struktur birokrasi yang tinggi untuk diterapkan di semua organisasi. Lalu, pada tahun 1950-an. Likert mengemukakan pendapatnya mengenai yang menemukan empat sistem organisasi. Tapi, sebagian besar manajer menemukan dan menyadari bahwa praktek dalam organisasi tidak sederhana, dan menolak suatu prinsip dan teori yang bersifat universal yang berlaku di semua kondisi.

Sumbangan penting yang sudah dilakukan oleh para manajer dan ilmuwan dalam bidang perilaku keorganisasian yaitu munculnya suatu konsep yang dikenal dengan nama “pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional”. Pendekatan ini menjelaskan tentang pengembangan pada tindakan manajer yang paling sesuai dengan situasi tertentu dan karakteristik dari orang-orang yang terlibat

didalamnya. Manajer dapat mengembangkan suatu arah tindakan yang paling pas yang diperlukan untuk menyelesaikan atau mencapai suatu tujuan dengan memperhatikan dan menimbang variabel-variabel yang berkaitan dengan suatu kondisi. Manajer harus dapat mengetahui dan mendiagnosa situasi tertentu memakai pendekatan kontingensi dengan berhasil. Secara konseptual, pendekatan kontingensi sangat menarik, tetapi juga sangat sulit untuk mengikutinya. Menentukan dengan tepat hubungan antarvariabel penting itu lumayan sulit. Mengembangkan suatu perencanaan yang tepat untuk menyelesaikan suatu motivasi tertentu, desain organisasi, masalah pelatihan, dan penilaian prestasi membutuhkan suatu analisis yang cermat terhadap variabel-variabel penting dan hubungan dari variabel tersebut secara bersama-sama. Setelah menganalisis secara seksama pada situasi tertentu dan mengamati variabel-variabel, mengkaji secara teori maupun hasil riset pustaka, maka seorang manajer dapat memilih tindakan yang tepat untuk situasi tertentu.

Pengertian Perilaku Organisasi

Pengertian perilaku organisasi menurut beberapa para ahli yaitu:

Menurut (Supartha and Sintaasih, 2017) perilaku organisasi merupakan faktor faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu atau sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dan sistem organisasi. Sikap dan perilaku orang yang beraneka ragam dalam organisasi ini dipelajari untuk mencari solusi mengenai bagaimana cara manajemen mengelola organisasi secara efektif.

Menurut (Widyanti, 2019), Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang mempelajari tentang meneliti dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan untuk mengimplementasikan pengetahuan sejenis agar memperbaiki keefektifan organisasi.

Menurut (Nurlaila, 2012), Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang terdiri dari teori, cara cara, dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu untuk mempelajari tanggapan individu, nilai-nilai, kapasitas pembelajar individu, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan, menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi dan sumber dayanya, misi, sasaran dan strateginya.

Menurut (Chandra, 2017) Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi.

Model dan Karakteristik Perilaku Organisasi

(Judge and Robbins, 2014) mengembangkan model 3 level dalam mempelajari perilaku manusia dalam organisasi melalui tiga tingkatan analisis yaitu:

1. Tingkatan Individu: karakteristik bawaan individu dalam organisasi.
2. Tingkatan Kelompok: dinamika perilaku kelompok dan faktor-faktor determinannya.
3. Tingkatan Organisasi: faktor-faktor organizational yang mempengaruhi perilaku.

Menurut (Judge and Robbins, 2014) ada 7 karakteristik primer suatu budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko. Sejauh mana karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi Hasil. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
4. Orientasi terhadap Orang tim. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Menurut (Abdul, 2008) menjelaskan beberapa karakteristik dari organisasi diantaranya adalah:

1. Sebuah entitas sosial.
2. Bertujuan atau diarahkan oleh tujuan (*goal directed*).
3. Memiliki sistem kegiatan terstruktur yang disengaja dan
4. dengan batas-batas yang jelas.

Sedangkan beberapa pendapat lain mengenai karakteristik organisasi adalah:

1. Lembaga sosial yang terdiri atas kumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan.
2. Dikembangkan untuk mencapai tujuan.
3. Secara sadar dikoordinasi dan dengan sengaja disusun.
4. Instrumen sosial yang mempunyai batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi.

Perilaku Individu dalam Organisasi

Menurut (Arfin, 2021) Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Setiap individu dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik yang dipunyai individu ini akan membawanya manakala memasuki lingkungan baru yaitu organisasi atau yang lainnya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan yang mempunyai karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya.

Menurut (Anwar, 2010) individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Adapun dimensi dari individu adalah:

1. Individu yang memiliki integritas yang tinggi
2. Fungsi psikis (rohani).
3. Fungsi fisiknya (jasmaniah).

Perbedaan Perilaku Organisasi dengan Ilmu Perilaku Lainnya

Perilaku organisasi merupakan ilmu terapan yang berhubungan dengan pengaruh ilmu perilaku supaya berkontribusi dengan beberapa ilmu perilaku lain seperti:

1. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan psikologi industri yaitu perilaku organisasi menjelaskan tentang perilaku manusia yang tidak dimulai dari psikologi manusia tetapi dengan memakai multidisiplin, sedangkan psikologi industri menjelaskan tentang perilaku manusia yang dimulai dari psikologi manusia. Kedua nya sama sama berisi tentang perilaku manusia.
2. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan teori organisasi yaitu analisis perilaku organisasi mengacu pada variabel yang tak terbatas. Pada perilaku organisasi, menjelaskan mengenai tingkah laku individu dan kelompok dalam suatu organisasi serta penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu sementara pada teori organisasi menjelaskan mengenai susunan, proses dan hasil dari suatu organisasi
3. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan *personnel* dan *human resources* yaitu perilaku organisasi lebih memusatkan pada orientasi konsepnya berdasarkan teori sedangkan *personnel* dan *human resources* lebih memusatkan pada teknik dan teknologi variabel tak bebas, contohnya yaitu tingkah laku dan reaksi reaksi yang efektif dalam organisasi, yaitu pada pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri supaya berkualitas. Keduanya tetap berpusat pada

pengembangan dan kemajuan motivasi serta kualitas dari individu, kelompok dan organisasi supaya terwujud perubahan yang signifikan.

Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

(McShane and Mary, 2008) menyatakan bahwa tiga karakteristik ini dipusatkan ketika mempelajari perilaku organisasi yaitu;

1. Perilaku

Perilaku merupakan karakteristik pertama dalam mempelajari perilaku organisasi. Hal yang perlu difokuskan dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Tujuan pertama dari mempelajari perilaku keorganisasian adalah supaya kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi dapat dipahami dan dijelaskan. Maka, kita dapat mengembangkan cara berpikir mengenai hal hal yang terjadi di dalam lingkungan organisasi. Lalu, tujuan kedua dari mempelajari perilaku organisasi adalah supaya kita dapat meramalkan dan menjelaskan hal hal yang terjadi dalam organisasi. Ketika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita pasti ingin mencari tahu mengenai kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan faktor tertentu terjadi. Hal ini penting karena kita bisa menafsirkan apa yang bakal terjadi di hari yang akan datang jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan kita menjadi lebih stabil. Selanjutnya tujuan ketiga yang paling penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah supaya perilaku perilaku dalam organisasi dapat dikendalikan. Jika manajer/pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku

yang terjadi dalam organisasi, maka dia dapat membuat keadaan yang menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moral dan perilaku dalam organisasi menjadi isu penting sekarang ini.

2. Struktur

Karakteristik yang kedua dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah struktur dari organisasi dan kelompok. Struktur berhubungan dengan relasi dalam organisasi yang bersifat tetap, bagaimana organisasi merancang pekerjaan pekerjaan serta bagaimana organisasi mengatur pekerjaan pekerjaan. Perilaku organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi

3. Proses

Karakteristik yang ketiga dari perilaku keorganisasian adalah proses organisasi. Proses organisasi berhubungan dengan jalinan yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi terdiri dari komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan.

Asumsi Dasar dalam Pendekatan Perilaku Organisasi

(McShane and Mary, 2008) berpendapat bahwa, ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang relatif baru yang bersifat multidisipliner. Beberapa bidang ilmu yang berkontribusi untuk mengembangkan ilmu perilaku keorganisasian adalah;

1. Psikologi

Ilmu psikologi berperan terhadap perilaku keorganisasian khususnya ketika memahami perilaku individu dalam

organisasi. Psikologi terutama psikologi organisasi mencoba untuk memahami, menafsirkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.

2. Sosiologi

Ilmu Sosiologi menjelaskan mengenai sistem sosialisasi dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Ilmu sosiologi berperan terhadap perilaku keorganisasian khususnya pada pemahaman mengenai perilaku kelompok di dalam organisasi.

3. Antropologi

Ilmu antropologi menjelaskan mengenai jalinan antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok serta memiliki kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang dianutnya, yang disebut dengan kultur atau budaya. Simbol – simbol kebersamaan kelompok diwujudkan dalam budaya yang direfleksikan dalam bentuk bahasa dan keyakinan. Demikian juga budaya tertentu dibentuk oleh organisasi untuk mempengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

4. Politik, Sejarah dan Ekonomi.

Bidang ilmu lain seperti; ilmu politik, sejarah dan ilmu ekonomi juga ikut berperan dalam perkembangan ilmu perilaku keorganisasian. Ilmu politik mempelajari mengenai perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Peran dari ilmu politik khususnya dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Ilmu sejarah khususnya mengenai sejarah dari pimpinan-pimpinan besar di masa lalu tentang keberhasilan dan kegagalannya. Beberapa model dari ilmu ekonomi mencoba untuk menjelaskan perilaku individu ketika mereka

dihadapkan pada suatu pilihan. Proses pengambilan keputusan dipengaruhi oleh model-model ekonomi tersebut.

Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi memiliki beberapa tujuan sama seperti disiplin ilmu yang lain, seperti:

1. Memahami perilaku yang terjadi di dalam organisasi
2. Meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi di dalam organisasi
3. Mengendalikan perilaku

Nimram dalam (Ardana, 2008) menyebut ketiga hal tersebut diatas sebagai:

1. Prediksi

Salah satu syarat penting untuk kehidupan sehari-hari yaitu memprediksi perilaku orang lain, baik didalam maupun diluar organisasi. Ketika mempunyai hubungan dengan perilaku organisasi, maka masalah memprediksi keadaan-keadaan dapat membuat pekerja menjadi lebih produktif, menciptakan keputusan yang lebih baik, lari dari pekerjaannya, atau bahagia dengan pekerjaannya, adalah hal-hal yang amat penting.

2. Eksplanasi

Eksplanasi merupakan tujuan kedua dari perilaku organisasi terhadap beraneka macam kejadian yang terjadi. Kalau dalam prediksi, perilaku organisasi dihadapkan dengan masalah apa yang bakal terjadi di masa depan, tapi dalam eksplanasi perilaku organisasi dihadapkan dengan masalah mengapa, misalnya, ketika bekerja, pekerja sedang kurang produktif dan lambat. Jadi, perilaku organisasi penting untuk

memungkinkan identifikasi dari eksplanasi atas berbagai peristiwa berperilaku yang terjadi.

3. Pengendalian

Tujuan ketiga dari perilaku organisasi yaitu Pengendalian pada perilaku yang timbul dalam organisasi. Jika perilaku yang bisa didefinisikan semakin banyak, maka pada gilirannya bentuk kontrol atau pengendalian perilaku bakal diperlukan. Maksudnya adalah supaya perilaku individu dalam organisasi bisa selalu ditujukan ke sisi yang positif, yaitu perilaku yang menunjang agar sasaran organisasi dapat dicapai dengan efektif.

Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi khususnya arti “Budaya” tidak hanya mengacu pada adat istiadat dan kebudayaan suatu wilayah di Indonesia, tetapi juga bisa ciri khas organisasi. Ciri khas sebuah organisasi ini bisa dikatakan sebagai budaya organisasi. Budaya adalah seperangkat pemahaman penting yang berkembang, diyakini dan diterapkan oleh suatu kelompok. Sedangkan, organisasi adalah suatu kelompok orang dari berbagai latar belakang berbeda bersatu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam hal ini, budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. Budaya organisasi juga bisa didefinisikan sebagai filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap dan

norma yang menyatakan suatu organisasi dan menampung semua keberagaman atau pluralisme.

Budaya organisasi merupakan suatu konsep yang cukup kompleks. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang ditumbuhkembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi menurut (Steven and Wibowo, 2000) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.

Karakteristik Budaya Organisasi

Para pakar mengemukakan karakteristik budaya organisasi secara berbeda, meskipun ada beberapa diantaranya yang mirip. Budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dianut dan dimiliki secara bersama anggotanya memiliki tujuh karakteristik, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.

6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

(Greenberg.J and Baron, 2008), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan dari enam karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh para anggota organisasi sebagai berikut:

1. Kepekaan pada orang lain: memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan lebih baik
2. Keinginan pada ide-ide baru: mendorong karyawan untuk memunculkan ide-ide baru dalam pekerjaan
3. Kemauan mengambil risiko: mendorong karyawan untuk mau mengambil risiko
4. Nilai ditempatkan pada orang: orang diperlakukan dengan baik, sehingga mereka merasa dihargai
5. Keterbukaan pilihan komunikasi yang ada: mengharapkan orang untuk membuat keputusan secara bebas dan mengkomunikasikannya kepada siapapun yang membutuhkannya
6. Persahabatan dan kesesuaian: karyawan cenderung bersahabat dan cocok satu dengan lainnya.

(Luthans, 2011), mengatakan budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting sebagai berikut:

1. Keteraturan perilaku yang teramati. Ketika peserta organisasi berinteraksi dengan orang lain, mereka menggunakan bahasa, terminologi, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan sopan.

2. Norma. Standar perilaku ada, termasuk panduan tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan, yang di banyak organisasi turun pada “Jangan lakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.
3. Nilai dominan. Ada beberapa nilai utama yang dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan para peserta untuk berbagi. Contoh tipikal adalah kualitas produk yang tinggi, *low absenteeism*, dan efisiensi tinggi.
4. Filsafat. Ada kebijakan yang mengemukakan keyakinan organisasi tentang bagaimana caranya karyawan dan/atau pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan. Ada pedoman ketat terkait untuk bergaul dalam organisasi. Pendatang baru harus mempelajari "tali" tersebut agar bisa diterima sebagai anggota kelompok yang lengkap.
6. Iklim organisasi. Ini adalah keseluruhan "perasaan" yang disampaikan secara fisik, tata letak, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi melakukan diri mereka dengan pelanggan atau orang luar lainnya.

Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara sebagaimana dikemukakan oleh (Robbins and Judge, 2013) yaitu : (1) pendiri menyewa dan hanya mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan hal yang sama seperti yang mereka lakukan. (2) mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan karyawan ini pada cara berpikir dan perasaan mereka. (3) perilaku pendirinya sendiri mendorong karyawan untuk mengidentifikasi mereka dan mereka menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi mereka.

Ketika organisasi berhasil, kepribadian para pendiri menjadi tertanam dalam budaya. (Robbins and Judge, 2013) mengatakan

terdapat tiga hal yang berperan penting dalam mempertahankan budaya organisasi:

1. Proses seleksi karyawan Dalam proses ini organisasi berupaya untuk mengidentifikasi para calon-calon karyawan yang akan direkrut oleh organisasi, biasanya akan terdapat lebih dari satu calon yang dapat teridentifikasi. Individu-individu yang akan direkrut diidentifikasi dalam hal pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar berhasil dalam menjalankan pekerjaan dalam perusahaan. Dalam hal lebih dari satu calon yang teridentifikasi untuk menjadi karyawan dalam perusahaan tersebut, maka keputusan akhir adalah mengenai sejauh mana kecocokan dari calon tersebut dengan nilai-nilai yang pada intinya selaras dengan nilai-nilai budaya organisasi perusahaan. Demikian juga dengan calon karyawan, dalam proses seleksi memberikan gambaran mengenai nilai-nilai budaya organisasi perusahaan yang akan dimasuki. Apabila calon tersebut merasa kurang cocok, maka yang bersangkutan akan mundur teratur dari persaingan.
2. Manajemen puncak Peran yang tak kalah pentingnya dalam memelihara dan mempertahankan budaya organisasi adalah manajemen puncak. Tindakan dan perilaku manajemen puncak sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi. Para bawahan dan eksekutif senior menjadikan manajemen puncak sebagai standar dan acuan dalam mereka berperilaku dalam organisasi serta memantapkan norma-norma yang terkait dalam organisasi terkait sejauh mana pengambilan risiko diharapkan, seberapa banyak kebebasan yang harus diberikan oleh para manajer senior kepada para karyawan, pakaian apa yang pantas, promosi dan lain sebagainya.

3. Sosialisasi Setiap karyawan baru tidak serta merta mengerti, memahami dan mampu beradaptasi dengan budaya organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu perusahaan wajib memberikan sosialisasi dan doktrinisasi kepada karyawan tersebut untuk dapat memahami secara detail tentang budaya organisasi dari perusahaan tersebut.

Jenis Budaya Organisasi

Menurut (Luthans, 2011), budaya organisasi ditinjau dari tingkat pemilikan nilai-nilai dapat dibedakan sebagai berikut :

1. *Dominant Culture*

Dominant Culture (budaya dominan) adalah seperangkat nilai inti yang dimiliki oleh sebagian besar anggota organisasi.

2. *Subculture*

Subculture (subkultur) adalah seperangkat nilai yang dimiliki oleh minoritas, biasanya merupakan minoritas kecil, dari anggota organisasi. Subkultur biasanya merupakan hasil dari masalah atau pengalaman yang dimiliki oleh anggota departemen atau unit. Pada hakikatnya dalam budaya dominan terdapat subkultur-subkultur. Dalam beberapa kasus, subkultur meningkatkan budaya dominan, sementara pada kasus lain mereka mungkin memiliki efek sebaliknya dan benar-benar merupakan budaya tandingan. Subkultur yang bertentangan dengan kultur budaya yang dominan menciptakan konflik, pertikaian, dan frustrasi di kalangan karyawan. Subkultur yang sesuai dengan budaya dominan bisa sangat bermanfaat.

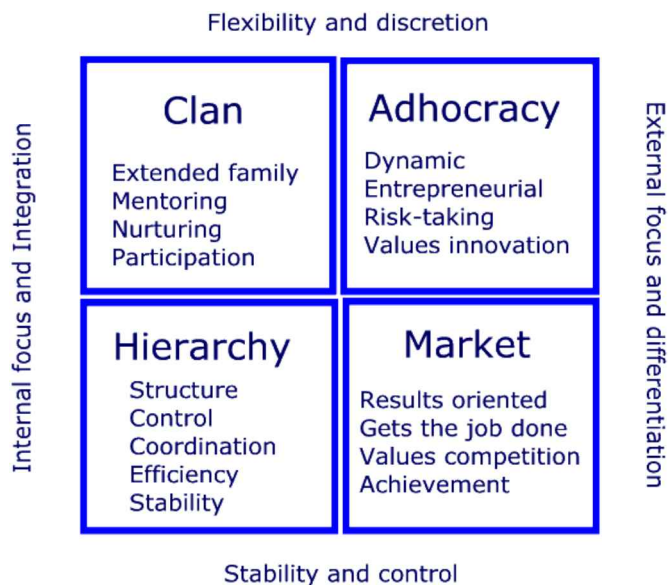
(Judge and Robbins, 2014) membedakan juga budaya organisasi dalam *strong 30 culture* (budaya kuat) dan *weak culture*

(budaya lemah). Jika kebanyakan karyawan memiliki opini yang sama tentang misi dan nilai organisasi, budaya itu kuat; Jika pendapat sangat bervariasi, budaya itu lemah. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dimiliki secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, semakin kuat budaya dan semakin pengaruhnya pada perilaku anggota, karena tingginya tingkat kesamaan dan intensitas menciptakan iklim kontrol perilaku yang tinggi.

Empat jenis budaya organisasi berdasarkan kerangka nilai bersaing, yaitu:

1. *The Clan Culture*
2. *The Adhocracy Culture*
3. *The Market Culture*
4. *The Hierarchy Culture.*

Kerangka nilai bersaing ini terdiri dari dua dimensi keefektifan organisasi yang diletakkan dalam sistem diagram sepasang sumbu silang horisontal dan vertikal sehingga menghasilkan empat kuadran (disebut sebagai empat jenis budaya). Dimensi pertama diletakkan pada sumbu horisontal : kiri, *Internal Fokus and Integration* (Fokus internal dan integrasi) ke kanan, 31 *External Fokus and Differentiation* (Fokus eksternal dan diferensiasi) dan dimensi kedua diletakkan pada sumbu vertikal: atas, *Flexibility and Discretion* (Fleksibilitas dan keleluasaan) ke bawah, *Stability and Control* (Stabilitas dan pengendalian). Kedudukan keempat jenis budaya tersebut tampak dalam gambar berikut ini:



Gambar 3.1. Jenis Budaya

Organisasi dengan budaya “*clan*” (kelompok keluarga besar) memiliki karakteristik kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen korporat kepada para pegawai. Organisasi dalam berbisnis mengembangkan lingkungan kerja yang humanis, dan tugas utama manajemen adalah memberdayakan pegawai dan memfasilitasi partisipasinya, serta komitmen dan kesetiaan. Organisasi dengan budaya “*adhocracy*” (sementara) mendorong para pegawai untuk inovatif, kreatif, mengambil risiko dan mengantisipasi masa depan. Tugas utama manajemen adalah membantu atau memupuk perkembangan kewirausahaan dan kreativitas. Kepemimpinan yang efektif adalah visioner, inovatif dan orientasi risiko. Organisasi dengan budaya “*market*” (pasar) memiliki fokus utamanya pada transaksi dengan konstituan eksternal (seperti pemasok, pelanggan, pemegang lisensi, pemerintah dan lain-lain) untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai inti organisasinya adalah kompetisi dan produktifitas. Organisasi dengan budaya “*hierarchy*” (tingkatan

kewenangan) memiliki ciri formalisasi dan terstruktur untuk bekerja. Garis wewenang pengambilan keputusan yang jelas, peraturan dan prosedur standar, pengendalian dan mekanisme akuntabilitas dinilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses organisasi ini. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik.

Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara sebagaimana dikemukakan oleh (Robbins and Judge, 2013) yaitu :

1. Pendiri menyewa dan hanya mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan hal yang sama seperti yang mereka lakukan.
2. Mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan karyawan ini pada cara berpikir dan perasaan mereka.
3. Perilaku pendirinya sendiri mendorong karyawan untuk mengidentifikasi mereka dan mereka menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi mereka. Ketika organisasi berhasil, kepribadian para pendiri menjadi tertanam dalam budaya.

(Robbins and Judge, 2013), mengatakan terdapat tiga hal yang berperan penting dalam mempertahankan budaya organisasi:

1. Proses seleksi karyawan

Dalam proses ini organisasi berupaya untuk mengidentifikasi para calon-calon karyawan yang akan direkrut oleh organisasi, biasanya akan terdapat lebih dari satu calon yang dapat teridentifikasi. Individu-individu yang akan direkrut diidentifikasi dalam hal pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar berhasil dalam menjalankan pekerjaan

dalam perusahaan. Dalam hal lebih dari satu calon yang teridentifikasi untuk menjadi karyawan dalam perusahaan tersebut, maka keputusan akhir adalah mengenai sejauh mana kecocokan dari calon tersebut dengan nilai-nilai yang pada intinya selaras dengan nilai-nilai budaya organisasi perusahaan. Demikian juga dengan calon karyawan, dalam proses seleksi memberikan gambaran mengenai nilai-nilai budaya organisasi perusahaan yang akan dimasuki. Apabila calon tersebut merasa kurang cocok, maka yang bersangkutan akan mundur teratur dari persaingan.

2. Manajemen puncak

Peran yang tak kalah pentingnya dalam memelihara dan mempertahankan budaya organisasi adalah manajemen puncak. Tindakan dan perilaku manajemen puncak sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi. Para bawahan dan eksekutif senior menjadikan manajemen puncak sebagai standar dan acuan dalam mereka berperilaku dalam organisasi serta memantapkan norma-norma yang terkait dalam organisasi terkait sejauh mana pengambilan risiko diharapkan, seberapa banyak kebebasan yang harus diberikan oleh para manajer senior kepada para karyawan, pakaian apa yang pantas, promosi dan lain sebagainya.

3. Sosialisasi

Setiap karyawan baru tidak serta merta mengerti, memahami dan mampu beradaptasi dengan budaya organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu perusahaan wajib memberikan sosialisasi dan doktrinisasi kepada karyawan tersebut untuk dapat memahami secara detail tentang budaya organisasi dari perusahaan tersebut.

Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Proses proses pengambilan keputusan dalam organisasi meliputi:

1. Hakikat keputusan

Proses pengambilan keputusan merupakan proses penting ketika mengelola tugas organisasi. Proses pengambilan keputusan menyangkut pemilihan dari berbagai alternatif tindakan. Setiap orang menghadapi dan melaksanakan keputusan dalam setiap aspek kehidupan. Pertama, pengambil keputusan menjalankan beberapa alternatif pilihan berkaitan dengan tindakan yang akan diambil. Kedua, berbagai kemungkinan hasil atau akibat dapat terjadi, tergantung pada alternatif tindakan mana yang akan diambil. Ketiga, masing-masing alternatif mempunyai peluang untuk berhasil dan gagal. Keempat, pengambil keputusan harus memilih nilai, manfaat dari hasil yang mungkin dapat dicapai. Contohnya yaitu Siswa lulusan SLTA menentukan pilihan fakultas yang cocok dengan bakatnya, para pencari kerja mencoba memilih berbagai instansi yang membuka lowongan kerja, karyawan mencoba menentukan berapa ia harus berproduksi dibawah sistem insentif yang baru, dan lain-lain.

2. Elemen-elemen Dasar Dalam Proses Pengambilan Keputusan

Elemen-elemen dasar dalam proses pengambilan keputusan terdiri dari:

a. Menetapkan tujuan

Jika tujuan tidak ditetapkan, maka pengambilan keputusan tidak bisa menilai alternatif atau memilih suatu tindakan. Keputusan pada tingkat individu, tujuan ditentukan oleh masing-masing orang sesuai dengan

sistem nilai seseorang. Pada tingkat kelompok dan organisasi tujuan ditentukan oleh pusat kekuasaan melalui diskusi kelompok, konsensus bersama, pembentukan koalisi dan berbagai macam proses yang mempengaruhi.

b. Mengidentifikasi permasalahan

Permasalahan merupakan suatu keadaan dimana antara kenyataan yang terjadi dengan apa yang diharapkan terdapat ketidaksesuaian. Permasalahan dalam organisasi bisa berupa produktivitas yang rendah, adanya konflik disfungsi, tingginya biaya operasional, tingginya perputaran tenaga kerja, banyaknya produk yang ditolak konsumen dan lain sebagainya. Keputusan yang efektif membutuhkan identifikasi yang tepat atas penyebab permasalahan. Jika hal yang menyebabkan timbulnya permasalahan tidak bisa dengan cepat ditangani, maka permasalahan yang ada tidak bisa diselesaikan dengan baik.

c. Mengembangkan berbagai alternatif solusi

Setelah mengidentifikasi permasalahan, setelah itu dikembangkan serangkaian alternatif untuk menyelesaikan permasalahan. Organisasi harus memantau berbagai informasi baik internal maupun eksternal organisasi untuk mengembangkan serangkaian alternatif yang diharapkan dapat memecahkan permasalahan yang terjadi.

d. Penilaian dan pemilihan alternatif

Penilaian dan pemilihan alternatif yang terbaik adalah yang berhubungan dengan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai. Alat dan proses pengambilan keputusan yang tepat tergantung pada sejumlah pengetahuan yang tersedia dan kondisi yang berkaitan dengan keputusan yang akan diambil. Ada tiga kondisi proses pengambilan keputusan yang dapat diidentifikasi, yaitu:

1) Kepastian

Pengambil keputusan mempunyai ilmu yang mutlak mengenai hasil dari masing-masing alternatif sebab keadaan yang bakal timbul sudah diketahui. Menyimpan uang di bank dalam bentuk deposito berjangka merupakan contoh dari keadaan yang sudah pasti, karena bunga bank sudah pasti dan terjamin oleh bank

2) Ketidakpastian

Keputusan yang dibuat ketika berada dalam keadaan ketidakpastian. Jika kita mengambil keputusan maka kita tidak dapat mengetahui dan tidak dapat memperkirakan kemungkinan bahwa keadaan tertentu bakal terjadi. Ketika berada dalam kondisi ketidakpastian, pengambil keputusan memakai insting atau perkiraan ketika ingin memilih alternatif

3) Resiko

Jika pengambilan keputusan berada dalam kondisi resiko, maka pengambil keputusan akan menetapkan kemungkinan hasil dari masing-masing alternatif.

Banyak model matematika dan statistik yang ada untuk membantu mengambil keputusan yang berada pada kondisi kepastian dan resiko.

e. Melaksanakan keputusan

Keberhasilan keputusan yang diterapkan yang diambil oleh manajer atau pimpinan organisasi, bukan hanya tanggung jawab dari pimpinan organisasi, tetapi merupakan kewajiban dari bawahan untuk melaksanakannya juga merupakan peranan yang penting. Ketika melakukan evaluasi dan memilih alternatif suatu keputusan seharusnya juga mempertimbangkan kemungkinan penerapan dari keputusan tersebut. Sebaik-baiknya suatu keputusan, apabila keputusan itu sulit dijalankan maka keputusan tersebut juga tidak ada artinya.

f. Evaluasi dan pengendalian dan tindakan koreksi.

Setelah keputusan dijalankan, pengambil keputusan tidak dengan mudahnya menganggap bahwa hasil yang diinginkan akan tercapai. Perlunya dilakukan mekanisme sistem pengendalian dan evaluasi supaya apa yang diinginkan dari keputusan tersebut dapat terlaksana. Penilaian didasarkan pada sasaran dan tujuan yang sudah ditentukan. Tujuan yang bersifat khusus dan mudah diukur bisa mempercepat pimpinan untuk menilai apakah berhasil atau tidaknya keputusan tersebut. Jika keputusan tersebut kurang berhasil, dimana permasalahan masih ada, maka pengambil keputusan perlu untuk mengambil ulang keputusan atau melakukan tindakan koreksi. Masing-masing tahap dari proses

pengambilan keputusan perlu dipertimbangkan dengan hati-hati termasuk dalam penetapan sasaran dan tujuan,

Jenis-Jenis Keputusan

Ketika melakukan analisis mengenai keputusan yang diambil dalam organisasi, Herbert Simon dalam (McShane and Mary, 2008), membedakan dua jenis keputusan yaitu :

1. Keputusan yang diprogram

Keputusan yang diprogram merupakan keputusan yang bersifat rutin dan dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapat dikembangkan suatu prosedur tertentu. Keputusan yang diprogram terjadi jika permasalahan terstruktur dengan baik dan orang-orang tahu bagaimana cara untuk memecahkannya. Permasalahan ini biasanya cukup sederhana dan solusinya relatif mudah. Contoh di perguruan tinggi seperti, keputusan mengenai bimbingan KRS, pelaksanaan ujian semester, pelaksanaan wisuda dan lain sebagainya.

2. Keputusan yang tidak diprogram

Keputusan yang tidak diprogram merupakan keputusan baru yang tidak tertata dan tidak bisa diprediksi sebelumnya. Tidak bisa dikembangkan prosedur tertentu untuk menangani masalah tersebut, apakah karena permasalahannya belum pernah terjadi atau karena permasalahannya sangat kompleks dan penting.

Contoh Kasus dalam Perilaku Organisasi

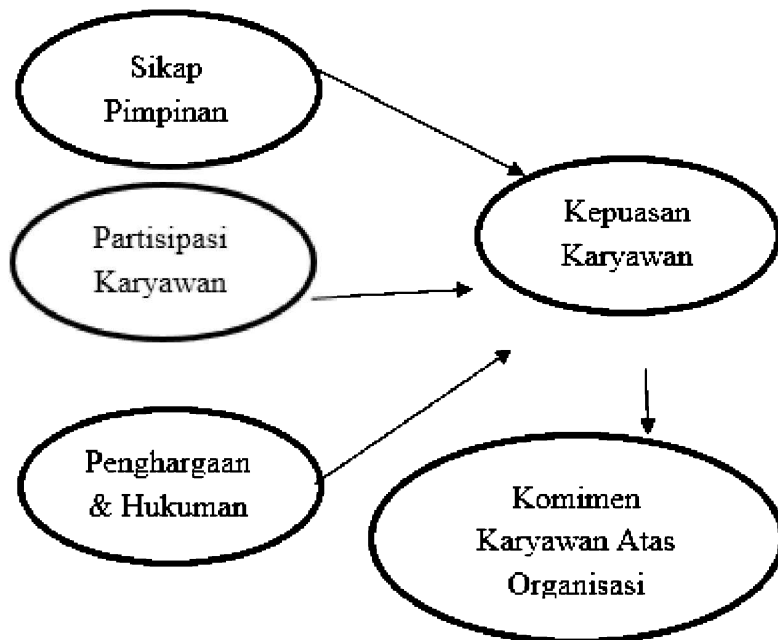
Perusahaan Manufaktur PT. Anak Bangsa. Perusahaan Manufakturing PT. Anak Bangsa merupakan perusahaan yang memproduksi makanan ternak. Perusahaan ini memulai usahanya

sejak tahun 1990. Walau merupakan perusahaan terbatas (PT), perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga; artinya orang-orang yang mempunyai hubungan keluarga mempunyai saham perusahaan tersebut. Ada sekitar 200 karyawan, baik yang berada di kantor maupun di pabrik. Perusahaan ini cenderung menerapkan manajemen sebagai 'manajemen keluarga' sebab jajaran pemiliknya terikat dalam hubungan keluarga. Oleh karena itu, orang-orang di dalamnya terbiasa bekerja dengan memperoleh banyak 'kelonggaran'. Pada awal tahun 2002 perusahaan memperoleh tawaran kerja sama dari seorang pengusaha Jepang yang ingin berinvestasi di perusahaan tersebut. Pengusaha Jepang ini memberikan gambaran tentang prospek kemungkinan perkembangan perusahaan jika dikelola dengan lebih baik dan profesional. Para pemilik perusahaan merespon tawaran kerja sama ini secara positif. Namun demikian untuk merealisasi kerja sama ini sang pengusaha asing menetapkan syarat-syarat tertentu termasuk pembenahan manajemen dan kondisi kerja karyawan. Konsekuensinya sudah barang tentu mengena pada peniadaan 'kelonggaran' kerja yang selama ini dinikmati oleh para karyawan. Proses ini ternyata tidak mudah untuk direalisasikan sebab para karyawan cenderung menunjukkan perilaku yang berlawanan dengan keseharian mereka selama ini.

Aplikasi Penelitian Perilaku Organisasi

Studi Bourantas and Nancy pada 2.250 manajer dan supervisor di Yunani. Bourantas and Nancy melakukan penelitian di negara Yunani, untuk memantau pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari beberapa variabel terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Model ini memantau perilaku pemimpin dan

variabel yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi publik dan organisasi privat (bisnis).



Gambar 3.2. Pengaruh sikap pimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap kepuasan karyawan, dan komitmen karyawan atas organisasi.

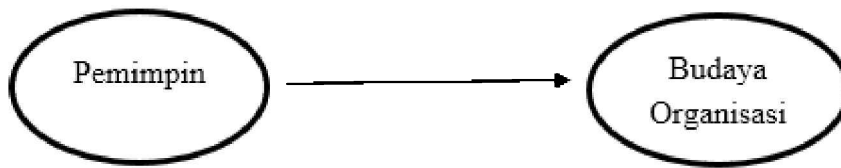
Berdasarkan Gambar 3.2. kita bisa melihat pengaruh langsung dari variabel sikap pimpinan, partisipasi karyawan, serta penghargaan dan hukuman terhadap kepuasan karyawan. Lalu, kita dapat melihat pengaruh langsung dari variabel kepuasan karyawan terhadap komitmen karyawan atas organisasi. Dengan demikian dapat juga di kaji pengaruh tidak langsung dari sikap pimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap komitmen karyawan atas organisasi melalui variabel antara kepuasan karyawan. Untuk meneliti pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut, maka analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Path Analysis. Analisis dilakukan dengan tersendiri antara organisasi sektor publik dengan organisasi privat (bisnis).

Studi ini memperlihatkan adanya ketidakseimbangan budaya yang signifikan antara manajer yang bekerja pada 300 organisasi swasta dan organisasi pemerintah di negara Yunani. Penemuan studi ini bisa diuraikan dengan:

1. Adanya ketidaksamaan yang signifikan antara persepsi manajer yang bekerja di sektor privat dan sektor publik. Manajer yang bekerja di sektor publik menerapkan Zeus (gaya manajemen mengarah pada sentralisasi yang kuat) sebagai jenis budaya yang lebih menonjol, sedangkan manajer yang bekerja di sektor privat menerapkan Athena (manajemen yang berorientasi pada keberhasilan memecahkan masalah dengan melibatkan para pakar) sebagai budaya organisasi yang lebih menonjol.
2. Penemuan studi ini memastikan penemuan para peneliti yang lalu, yaitu studi Edgar (1997) mengenai adanya konsep subbudaya dan kesenjangan budaya dalam organisasi.
3. Penemuan studi ini (tentang perbedaan budaya organisasi di sektor privat dan publik) konsisten dengan penemuan para peneliti yang lalu, yaitu studi Fottler (1981), Rainey (1976), Solomon (1986), yang menyatakan bahwa dengan adanya perbedaan tujuan dan tekanan membuat praktik manajer dan budaya organisasi memiliki perbedaan juga antara organisasi privat dengan publik.

Rachel dan lisa

(Rachel and Lisa, 2000) melakukan penelitian di Australia. Teori yang ingin diuji adalah pengaruh pemimpin terhadap pembentukan budaya organisasi. Model ini mengkaji pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi publik.



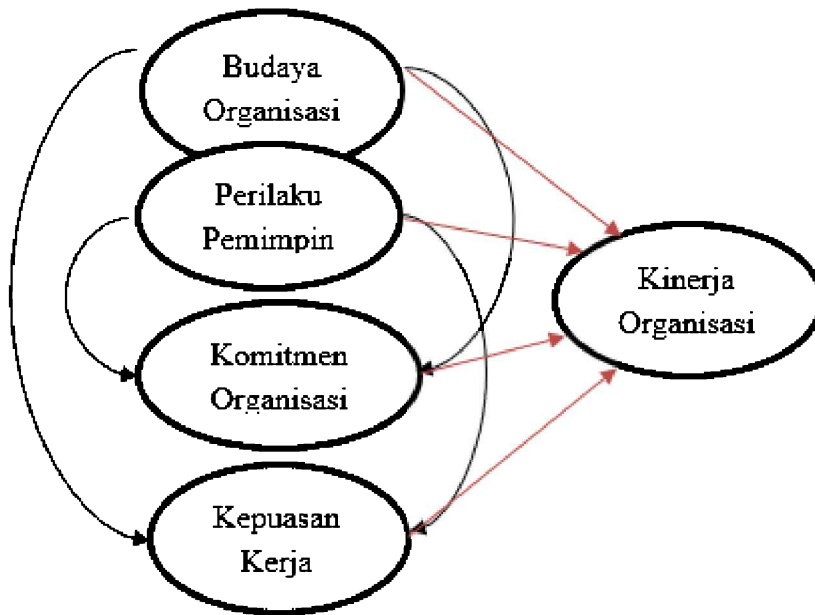
Gambar 3.3. Pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi.

Berdasarkan Gambar 3.3. dapat disimpulkan bahwa pemimpin memiliki pengaruh dengan pembentukan budaya organisasi. Variabel dalam penelitian ini yaitu: perilaku pemimpin dan budaya organisasi (terutama organisasi publik). Alat analisis yang digunakan adalah: beda rata- rata. Penelitian ini dilakukan di negara bagian Queensland. Responden dalam penelitian ini adalah 191 responden yang terdiri dari 48 responden wanita dan 143 responden pria.

Dalam penelitian ini, disimpulkan bahwa para manajer (pimpinan) di organisasi publik sangat susah mengubah budaya organisasi , sebab di organisasi publik telah meresap secara dalam nilai-nilai, norma, dan sikap perilaku yang bersifat birokratik, sehingga sangat susah untuk mengganti budaya organisasi tersebut.

(Chen, 2004)

Penelitian (Chen, 2004) ini memantau pengaruh budaya organisasi dan perilaku pemimpin terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi.



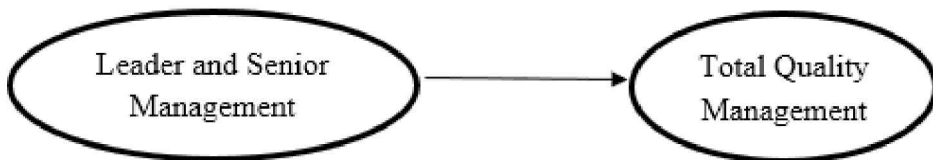
Gambar 3.4. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Perilaku Pemimpin Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Organisasi Berdasarkan Gambar 3.4. disimpulkan bahwa teori yang akan diuji oleh (Chen, 2004) adalah pengaruh perilaku individu dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Variabel yang dipakai dalam penelitian ini yaitu : variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi dan perilaku pemimpin serta variabel dependen terdiri dari komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: Regresi dan Korelasi. Penelitian ini dilakukan di Taiwan, dengan sampel 84 organisasi manufaktur dan jasa. Dalam penelitian ini terdapat responden 1451 karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan perilaku pemimpin mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen karyawan atas organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya budaya organisasi, perilaku pemimpin, komitmen karyawan atas organisasi, dan kepuasan

kerja karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja organisasi.

(Van and Andrew, 2000)

Penelitian (Van and Andrew, 2000) ini memantau komitmen pemimpin dan pejabat senior berpengaruh sangat kuat terhadap total kendali mutu (kinerja organisasi).

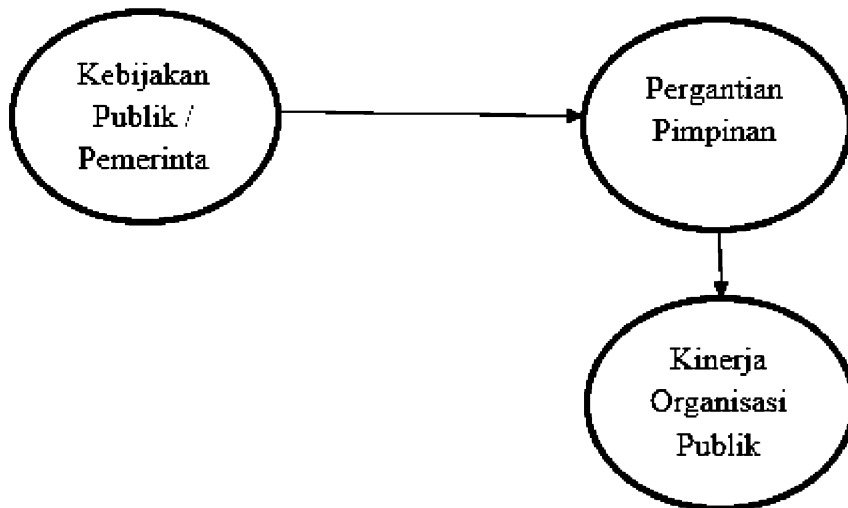


Gambar 3.5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah: komitmen pemimpin dan kinerja organisasi (*total quality management*). Kepemimpinan direpresentasikan dengan komitmen pemimpin dan pejabat senior, sedangkan kinerja organisasi direpresentasikan dengan total kendali mutu. Analisis dalam penelitian ini adalah: Chi Squared Test. Penelitian ini dilakukan di Inggris, dengan jumlah sampel 750 organisasi manufaktur dan jasa.

(George and Jay, 2002)

Penelitian (George and Jay, 2002) ini memantau pengaruh pergantian pimpinan terhadap kinerja organisasi publik.



Gambar 3.6. Pengaruh Penggantian Pimpinan terhadap Kinerja Organisasi.

Variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu: kebijakan pemerintah, pergantian pimpinan dan kinerja organisasi publik dan Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Analisis Deskriptif serta prosentase pergantian pimpinan. Penelitian ini dilakukan di Inggris, terhadap organisasi publik dalam tempo waktu 1981–1996.

Hasil dari penelitian ini yaitu:

1. Bahwa pemerintah bisa mengganti pimpinan organisasi publik (kebijakan publik).
2. Kebijakan mengganti pimpinan organisasi publik cuman salah satu variable yang menentukan kinerja organisasi.
3. Pimpinan organisasi publik yang baru, bisa meningkatkan kinerja organisasi melalui strategi; memperbaharui struktur organisasi, memperbaiki proses operasi internal, menempatkan pejabat yang tepat dan membuat prioritas anggaran yang tepat.

BAB 4

PUSAT TANGGUNG JAWAB

Pengertian Pusat Tanggung Jawab

Menurut (Anthony *et al.*, 2006) pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatannya. Dalam arti, sebuah perusahaan adalah kumpulan pusat pertanggungjawaban, yang masing- (Hrebiniak, 2005) masing diwakili oleh sebuah kotak pada bagan organisasi. Pusat pertanggungjawaban ini membentuk hierarki formal. Pada tingkat terendah adalah pusat untuk bagian, shift kerja dan unit organisasi kecil lainnya. Departemen atau unit bisnis yang terdiri dari beberapa unit yang lebih kecil ini memiliki hierarki yang lebih tinggi. Dari sudut pandang manajemen senior dan dewan direksi, seluruh perusahaan adalah pusat pertanggungjawaban, meskipun istilah ini biasanya digunakan untuk merujuk pada unit-unit di dalam perusahaan.

Menurut (Merchant and Stede, 2007) Pusat pertanggung jawaban keuangan adalah elemen inti dari sistem pengendalian hasil keuangan. Itu istilah manajemen pusat pertanggungjawaban menunjukkan pembagian tanggung jawab (atau akuntabilitas) untuk serangkaian keluaran dan/atau masukan tertentu kepada seorang karyawan (biasanya seorang manajer) ditanggung jawab entitas organisasi (pusat pertanggungjawaban). Tanggung jawab dapat diungkapkan dalam hal jumlah input yang dikonsumsi, unit fisik *output* yang dihasilkan, karakteristik khusus dari proses produksi atau layanan (misalnya cacat, pencapaian jadwal,

kepuasan pelanggan), atau indikator keuangan kinerja di bidang ini. Pusat pertanggungjawaban keuangan adalah pusat pertanggungjawaban di mana tanggung jawab yang diberikan didefinisikan setidaknya sebagian dalam istilah keuangan. Ada empat jenis dasar keuangan yaitu pusat investasi, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat biaya.

Sifat Pusat Tanggung Jawab

Menurut (Sudarmanto and Kuswandi, 2022) Keberadaan pusat pertanggungjawaban dalam sebuah organisasi/perusahaan adalah agar tujuan yang menjadi sasaran perusahaan/organisasi tersebut adalah tercapai. Secara keseluruhan perusahaan/organisasi pasti mempunyai sasaran yang ingin dicapai dan untuk dapat mewujudkan tujuan tersebut maka manajemen akan membuat langkah-langkah yang sifatnya strategis dan sistematis. Kebijakan/langkah strategis tersebut akan diimplementasikan di tingkat setiap pusat tanggung jawab. Dengan demikian jika setiap pusat tanggungjawab melakukan kebijakan /langkah strategis tersebut maka secara keseluruhan tujuan akan tercapai juga karena pencapaian tingkat masing-masing pusat tanggung jawab menjadi cermin dan pencapaian tujuan atau sasaran perubahan secara keseluruhan.

Menurut (Anthony *et al.*, 2006) Sebuah pusat pertanggungjawaban ada untuk mencapai satu atau lebih tujuan, yang disebut sebagai tujuan. Perusahaan secara keseluruhan memiliki tujuan, dan manajemen senior memutuskan serangkaian strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dari berbagai pusat pertanggungjawaban perusahaan adalah untuk membantu mengimplementasikan strategi-strategi ini. Karena setiap organisasi adalah kumpulan dari pusat pertanggungjawabannya,

jika setiap pusat pertanggungjawaban memenuhi tujuannya, maka tujuan organisasi akan tercapai. Tetapi bagaimana manajer dapat menganalisis jenis tanggung jawab apa yang harus diberikan kepada unit organisasi mereka yang berbeda. Kuncinya adalah memulai dengan analisis operasi inti dari setiap pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban menerima masukan, dalam bentuk bahan, tenaga kerja dan jasa. Menggunakan modal kerja (misalnya persediaan, piutang), peralatan dan aset lainnya, pusat pertanggungjawaban menjalankan fungsi khususnya, dengan tujuan akhir mengubah input menjadi output, baik berwujud (yaitu barang) atau tidak berwujud (yaitu jasa). Di pabrik produksi, outputnya adalah barang. Di unit staf, seperti sumber daya manusia (SDM), transportasi, teknik, akuntansi dan administrasi, outputnya adalah layanan.

Mengukur Input dan Output

Menurut (Sudarmanto and Kuswandi, 2022) Dalam mengukur besar kecilnya penggunaan input dan output yang dihasilkan maka perlu adanya satuan ukuran fisik yang kemudian dikonversi ke dalam satuan nilai mata uang/moneter. Nilai uang input tertentu dihitung dengan mengalikan kuantitas fisik dengan harga per satuan unitnya, hasil dari perhitungan ini kemudian disebut dengan biaya. Biaya merupakan suatu ukuran moneter dari jumlah input atau sumber daya yang digunakan oleh suatu pusat tanggung jawab. Hal ini perlu dilakukan agar dapat dilakukan penilaian terhadap keberhasilan dalam pengelolaan pusat tanggung jawab di tiap unit departemen dalam perusahaan tersebut.

Menurut (Anthony *et al.*, 2006) Sebagian besar input yang digunakan pusat pertanggungjawaban dapat dinyatakan sebagai pengukuran fisik – jam kerja, liter minyak, rim kertas, dan kilowatt jam listrik. Dalam sistem pengendalian manajemen jumlah kuantitatif ini diterjemahkan ke dalam istilah moneter; uang adalah penyebut umum yang memungkinkan nilai dari beberapa sumber daya yang berbeda untuk digabungkan atau dibandingkan. Nilai moneter dari input yang diberikan biasanya dihitung dengan mengalikan kuantitas fisik dengan harga per unit (misalnya jam kerja \times tarif per jam). Jumlah uang yang dihasilkan disebut pengeluaran, ini adalah cara masukan dari pusat pertanggungjawaban biasanya diungkapkan. Beban adalah ukuran moneter dari jumlah sumber daya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban. Perhatikan bahwa input adalah sumber daya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban. Pasien di rumah sakit atau siswa di sekolah tidak dimasukkan. Sebaliknya, input adalah sumber daya yang digunakan rumah sakit atau sekolah untuk mencapai tujuan merawat pasien atau mendidik siswa.

Jauh lebih mudah untuk mengukur biaya input daripada menghitung nilai output. Misalnya, pendapatan tahunan mungkin merupakan ukuran penting dari output organisasi yang berorientasi pada laba, tetapi ini tidak akan mengungkapkan semua yang dilakukan organisasi selama tahun itu. Input seperti aktivitas R&D, pelatihan SDM dan periklanan dan promosi penjualan mungkin tidak mempengaruhi output pada tahun terjadinya. Juga tidak mungkin mengukur secara akurat nilai pekerjaan yang dilakukan oleh departemen hubungan masyarakat, departemen kendali mutu, atau departemen hukum. Dalam organisasi nirlaba, mungkin tidak ada ukuran kuantitatif output

apa pun; sebuah universitas dapat dengan mudah mengukur jumlah siswa yang lulus, tetapi tidak seberapa banyak pendidikan yang diperoleh masing-masing dari mereka. Banyak organisasi bahkan tidak mencoba mengukur keluaran dari pusat pertanggungjawaban tersebut. Yang lain menggunakan pendekatan sambil mengakui keterbatasannya cara masukan dari pusat pertanggungjawaban biasanya diungkapkan. Beban adalah ukuran moneter dari jumlah sumber daya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban.

Konsep input, output, dan biaya dapat digunakan untuk menjelaskan arti efisiensi dan efektivitas, yang merupakan dua kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban. Istilah-istilah ini hampir selalu digunakan dalam pengertian komparatif, bukan absolut. Kami biasanya tidak mengatakan bahwa Pusat Tanggung Jawab A adalah 80 persen efisien; sebaliknya, kami mengatakan bahwa itu lebih (atau kurang) efisien daripada pesaingnya, lebih (atau kurang) efisien sekarang daripada di masa lalu, lebih (atau kurang) efisien dibandingkan dengan anggarannya atau lebih (atau kurang) efisien daripada Tanggung Jawab Pusat B. Efisiensi adalah rasio output terhadap input, atau jumlah output per unit input. Pusat Tanggung Jawab A lebih efisien daripada Pusat Tanggung Jawab B (1) jika menggunakan lebih sedikit sumber daya daripada Pusat Tanggung Jawab B tetapi menghasilkan output yang sama atau (2) jika menggunakan jumlah sumber daya yang sama tetapi menghasilkan output yang lebih besar.

Perhatikan bahwa kriteria pertama tidak mengharuskan keluaran dikuantifikasi; hanya perlu untuk menilai bahwa output dari kedua unit tersebut kira-kira sama; jika demikian, dengan asumsi kedua pusat melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang memuaskan

dan pekerjaan masing-masing memiliki besaran yang sebanding, unit dengan input yang lebih rendah (yaitu biaya yang lebih rendah) lebih efisien. Namun, dalam kriteria kedua, di mana inputnya sama tetapi outputnya berbeda, beberapa ukuran output kuantitatif diperlukan; ini adalah perhitungan yang lebih sulit.

Efisiensi dan Efektifitas

Menurut (Anthony *et al.*, 2006) Di banyak pusat pertanggungjawaban, efisiensi diukur dengan membandingkan pengeluaran aktual dengan beberapa standar pengeluaran yang seharusnya pada output yang diukur. Meskipun metode ini dapat sedikit berguna, metode ini memiliki dua kelemahan utama: (1) pengeluaran yang dicatat bukanlah ukuran yang tepat dari sumber daya yang benar-benar dikonsumsi; dan (2) standar hanyalah perkiraan tentang apa yang seharusnya terjadi dalam keadaan yang berlaku.

Berbeda dengan efisiensi, yang ditentukan oleh hubungan antara input dan output, efektivitas ditentukan oleh hubungan antara output pusat pertanggungjawaban dan tujuannya. Semakin banyak output ini berkontribusi pada tujuan, semakin efektif unit tersebut. Baik tujuan maupun keluaran sulit untuk diukur, sehingga efektivitas cenderung dinyatakan dalam istilah subjektif dan non-analitis; misalnya, Unit A melakukan pekerjaan kelas satu, tetapi Unit B agak tergelincir dalam beberapa tahun terakhir.

Efisiensi dan efektivitas tidak saling eksklusif; setiap pusat pertanggungjawaban harus efisien dan efektif – dalam hal ini, organisasi harus memenuhi tujuannya secara optimal. Pusat pertanggungjawaban yang telah melaksanakan tanggung jawabnya dengan konsumsi sumber daya serendah mungkin mungkin

efisien, tetapi jika outputnya gagal memberikan kontribusi yang memadai untuk pencapaian tujuan organisasi, itu tidak efektif. Jika departemen kredit menangani dokumen yang berhubungan dengan rekening tunggakan dengan biaya rendah per unit, itu efisien; tetapi jika, pada saat yang sama, tidak berhasil dalam membuat koleksi (atau tidak perlu memusuhi pelanggan dalam proses), itu tidak efektif. Singkatnya, pusat pertanggungjawaban efisien jika melakukan hal yang benar, dan efektif jika melakukan hal yang benar.

Menurut (Sudarmanto and Kuswandi, 2022) Ketika ukuran input dan output sudah didapatkan maka untuk menilai keberhasilannya atau menilai kinerjanya sebuah pusat pertanggungjawaban yang sering digunakan adalah istilah efisien dan efektif. Efisiensi dan efektivitas sering digunakan dalam suatu perbandingan dan bukan dalam makna absolut. Sebuah organisasi yang mengkonsumsi daya yang lebih dari yang dibutuhkan tidak efektif.

Efisiensi merupakan rasio output terhadap rasio input, atau dengan kata lain jumlah output per unit. Suatu pusat tanggung jawab dapat dikatakan lebih efisien dari pesaingnya apabila:

1. Pusat tanggung jawab menggunakan jumlah sumber daya yang lebih sedikit, akan tetapi dengan hasil output yang sama. Ini tidak mengharuskan agar output dikuantitatifkan, akan tetapi perlu menilai bahwa output kedua unit tersebut hampir sama.
2. Pusat tanggung jawab menggunakan sumber daya yang sama jumlahnya, akan tetapi menghasilkan jumlah output yang lebih besar. Untuk hal ini dibutuhkan tolak ukur kuantitatif sehingga perhitungannya lebih sulit

Terdapat pusat tanggung jawab yang mengukur efisiensi diukur dengan membandingkan biaya actual dengan standar, di mana

biaya tersebut harus dinyatakan dalam output yang diikuti. Kelemahan utama metode ini antara lain:

1. Biaya yang tercatat bukan merupakan tolak ukur atas sumber daya yang sebenarnya telah digunakan.
2. Standar pada hakikatnya adalah perkiraan tentang apa idealnya harus dicapai dalam kondisi yang ada.

Efektifitas ditentukan oleh hubungannya antar output yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dengan tujuannya. Efektivitas merujuk pada semakin besar output yang dikontribusikan pada tujuan, dapat dikatakan semakin efektif unit tersebut. Maka suatu pusat tanggung jawab akan memiliki sifat efisien jika melakukan sesuatu dengan tepat. Dan dikatakan efektif apabila pusat tanggung jawab melakukan hal hal yang tepat.

Peranan Laba dalam Pusat Pertanggungjawaban

Menurut (Anthony *et al.*, 2006) Tujuan utama dari setiap organisasi yang berorientasi laba adalah memperoleh laba yang memuaskan. Dengan demikian, keuntungan merupakan ukuran penting dari efektivitas. Selanjutnya, karena laba adalah perbedaan antara pendapatan (ukuran *output*) dan biaya (ukuran *input*), itu juga merupakan ukuran efisiensi. Dengan demikian, laba mengukur efektivitas dan efisiensi. Ketika ukuran keseluruhan seperti itu ada, tidak perlu menentukan kepentingan relatif dari efektivitas versus efisiensi. Namun, ketika ukuran seperti itu tidak ada, adalah layak dan berguna untuk mengklasifikasikan ukuran kinerja sebagai yang berkaitan dengan efektivitas atau efisiensi. Tetapi situasi seperti ini memiliki masalah dalam menyeimbangkan dua jenis pengukuran.

Menurut (Sudarmanto and Kuswandi, 2022) Setiap perusahaan yang didirikan pasti menginginkan laba sebagai tujuan utamanya. Laba akan menjadi tolak ukur bagi keberhasilan sebuah perusahaan dan laba akan menjadi indikasi bahwa perusahaan tersebut dikelola dengan baik dan dapat menjalankan rencana sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya di mana pendapatan lebih besar dari pada biaya dan didalam pusat tanggung jawab laba juga bisa diasosiasikan sebagai ukuran efisien. Efisien dan efektifnya sebuah perusahaan dalam menjalankan operasionalnya dapat dilihat dari labanya.

Setiap pusat tanggung jawab akan berusaha memberikan sumbangsih efisien dan efektif dalam pengelolaan operasionalnya yang pada akhirnya akan memberikan efek positif bagi pencapaian ukuran efektif dan efisien bagi perusahaan secara keseluruhan yang pada akhirnya tergambar melalui laba yang dicapai. Pencapaian laba yang sesuai dengan target dan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya akan menjadi pencapaian ukuran efisien dan efektifnya pengelolaan sebuah tanggung jawab.

Jenis Pusat Tanggung Jawab

1. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Menurut (Sudarmanto and Kuswandi, 2022) Di pusat pendapatan, suatu output (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya) dengan output

Menurut (Merchant and Stede, 2007) Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab untuk menghasilkan pendapatan, yang merupakan

ukuran output keuangan. Contoh umum adalah penjualan manajer dan, dalam organisasi nirlaba, manajer penggalangan dana.

Pendapatan, bukan laba, menyediakan cara yang sederhana dan efektif untuk mendorong penjualan dan manajer pemasaran untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Ini akan mendorong mereka untuk membuat penjualan yang menguntungkan, namun jika dan hanya jika dapat dipastikan bahwa semua penjualan kira-kira sama-sama menguntungkan. Tetapi jika semua pendapatan tidak sama-sama “diberkahi”, mengendalikan dengan struktur pusat pendapatan dapat mendorong karyawan untuk melakukan penjualan dengan mudah, daripada yang paling menguntungkan.

Sebagian besar manajer pusat pendapatan juga bertanggung jawab atas beberapa pengeluaran. Untu Misalnya, banyak manajer penjualan bertanggung jawab atas gaji dan komisi tenaga penjual mereka dan mungkin beberapa biaya perjalanan, iklan, dan promosi. Manajer ini bisa dikatakan mengelola pusat pendapatan bersih. Tapi sementara manajer ini ditahan bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya, mereka tidak boleh dianggap sebagai pusat laba manajer karena tidak ada perhitungan laba yang menghubungkan output dengan input; yaitu, ini pusat pendapatan tidak dikenakan biaya untuk barang atau jasa yang mereka jual. Dengan demikian, perbedaan antara pendapatan dan beban yang mana manajer pusat pendapatan dimintai pertanggungjawaban biasanya tidak penting karena biayanya sering kali kecil sebagian kecil dari pendapatan yang dihasilkan.

Menurut (Anthony *et al.*, 2006) Di pusat pendapatan, output (yaitu pendapatan) diukur dalam istilah moneter, tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk menghubungkan input (yaitu biaya) dengan output. (Jika pengeluaran dicocokkan dengan pendapatan, unit tersebut akan menjadi pusat laba.) Biasanya, pusat pendapatan adalah unit pemasaran/penjualan di mana manajer tidak mengendalikan biaya produk atau layanan yang mereka pasarkan, maupun investasi yang dilakukan dalam unit tersebut. Saat mengevaluasi manajer pusat pendapatan, penjualan aktual atau pesanan yang dipesan diukur berdasarkan anggaran atau kuota. Oleh karena itu, pengendalian pusat pendapatan bergantung pada penetapan titik acuan yang efektif yang dapat digunakan untuk membandingkan pendapatan aktual. Dalam praktiknya, hanya ada sedikit pusat pendapatan 'murni'. Sebagian besar pusat pendapatan mengeluarkan biaya penjualan dan pemasaran dan manajer sering juga bertanggung jawab atas biaya yang dikeluarkan langsung di dalam unit, tetapi ukuran utama seberapa baik kinerja unit adalah pendapatan. Berfokus terutama pada pendapatan daripada keuntungan dianggap sebagai cara yang sederhana dan efektif untuk memotivasi tenaga penjualan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.

Namun, berfokus terutama pada pendapatan telah dikritik karena menciptakan konsekuensi yang tidak diinginkan bagi perusahaan secara keseluruhan, dengan mengecilkan hubungan antara unit penjualan dan unit organisasi lainnya. Secara umum, jika manajer bertanggung jawab atas pendapatan saja, ada sedikit insentif untuk mengelola pengeluaran dan modal kerja dengan bijaksana. Dan sebagian

besar organisasi mungkin akan berpendapat bahwa keputusan pemasaran dan penjualan memiliki dampak besar pada biaya yang dikeluarkan di tempat lain dalam organisasi. Tenaga penjual dapat, misalnya, mempromosikan berbagai macam produk yang mengarah pada peningkatan modal kerja dan biaya pemesanan dan penyimpanan inventaris yang tinggi. Selain itu, tenaga penjual mungkin tergoda untuk memberikan jangka waktu kredit yang diperpanjang kepada pelanggan dengan imbalan harga yang agak lebih tinggi, yang akan meningkatkan pendapatan tetapi mungkin tidak menguntungkan bagi perusahaan secara keseluruhan karena lebih banyak modal akan terikat dalam modal kerja di perusahaan. bentuk piutang. Lebih jauh lagi, ketika produk dan layanan berbeda dalam hal profitabilitas bagi perusahaan secara keseluruhan, satu-satunya fokus pada pendapatan memberi sedikit insentif kepada staf penjualan untuk mempromosikan produk/layanan yang paling menguntungkan. Dalam situasi ini, tinjauan kinerja manajer pusat pendapatan harus mencakup penilaian seberapa baik mereka melaksanakan tanggung jawab tambahan ini.

Ada juga masalah lain yang berkaitan dengan pendapatan bersama yang mungkin memerlukan pertimbangan. Dalam beberapa situasi, dua atau lebih unit organisasi dapat berpartisipasi dalam upaya penjualan yang berhasil; idealnya, setiap pusat harus diberikan kredit yang sesuai untuk perannya dalam transaksi. Misalnya, seorang wiraniaga dari Pusat Pendapatan A mungkin merupakan kontak utama perusahaan dengan pelanggan tertentu, tetapi pesanan yang akhirnya dibuat oleh pelanggan mungkin untuk produk yang dibawa oleh Pusat Pendapatan B. Tenaga penjual Unit A tidak

akan mungkin mengejar pesanan tersebut jika semua pendapatan yang dihasilkan dikreditkan ke Unit B. Demikian pula, nasabah bank dengan rekening di Cabang C mungkin lebih suka melakukan bisnis dengan Cabang D, mungkin karena lokasinya lebih nyaman. Cabang D mungkin tidak bersemangat untuk melayani pelanggan ini jika semua pendapatan yang dihasilkan dikreditkan ke Cabang C.

Banyak perusahaan tidak mencurahkan banyak perhatian untuk memecahkan masalah pendapatan umum ini. Mereka mengambil posisi bahwa identifikasi tanggung jawab yang tepat untuk menghasilkan pendapatan terlalu rumit untuk menjadi praktis, dan bahwa tenaga penjualan harus menyadari bahwa mereka bekerja tidak hanya untuk unit mereka sendiri tetapi juga untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan. perusahaan lain berusaha untuk melepaskan tanggung jawab atas penjualan bersama dengan mengkredit unit yang menerima pesanan untuk produk yang ditangani oleh unit lain dengan komisi yang setara dengan komisi perantara atau *fee finder* (atau, seperti dalam kasus bank, dengan memberikan secara eksplisit kredit ke cabang yang melakukan layanan meskipun rekening pelanggan yang dilayani dipertahankan di cabang lain). Saat mengontrol pusat pendapatan, metrik keuangan sering kali dilengkapi dengan ukuran kinerja non-keuangan. Misalnya, indikator penting tambahan dari kinerja pusat pendapatan adalah kepuasan dan loyalitas pelanggan, dan pertumbuhan pangsa pasar.

Menurut (Faisal and Astuti, 2021) Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang diprestasi manajer dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan. Pusat pendapatan diukur secara moneter, tetapi tidak ada

upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan output (beban atau biaya) dengan output. Contohnya pusat pendapatan adalah Dinas Pendapatan Daerah dan Departemen Pemasaran.

2. Pusat Pembiayaan (*Cost Center*)

Menurut (Sudarmanto and Kuswandi, 2022) pusat pembiayaan adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (*cost center*), manajer departemen atau divisi diserah tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan yang memengaruhi biaya tersebut.

Menurut (Merchant and Stede, 2017) Pusat biaya (atau pengeluaran) adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab untuk beberapa elemen biaya. Biaya adalah ukuran finansial dari input ke, atau sumber daya dikonsumsi oleh, pusat pertanggungjawaban. Dalam pusat biaya standar (kadang-kadang disebut pusat biaya teknik), seperti departemen manufaktur, keluarannya relatif mudah diukur, dan hubungan kausal antara input dan output bersifat langsung dan relative stabil. Dengan demikian, pengendalian dapat dilakukan dengan membandingkan biaya standar (biaya input yang seharusnya dikonsumsi dalam menghasilkan output) dengan biaya yang sebenarnya terjadi. Di pusat biaya diskresioner (kadang-kadang disebut pusat biaya terkelola), seperti: departemen penelitian dan pengembangan dan departemen administrasi (misalnya personalia, pembelian, akuntansi, dan fasilitas), output yang dihasilkan sulit dinilai dalam istilah moneter. Selain itu, hubungan antara input dan output tidak diketahui dengan baik. Dengan demikian, evaluasi

kinerja manajer pusat biaya diskresioner sering memiliki komponen subjektif bagi mereka. Kontrol biasanya dilakukan dengan memastikan bahwa pusat biaya diskresioner mematuhi tingkat pengeluaran yang dianggarkan sambil berhasil menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut (Nursanty, Jusmarni and Minarni, 2022) pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai dan hanya bertanggung jawab mengenai biaya. Contohnya departemen produksi, di mana tanggung jawab managernya adalah menghasilkan produk tertentu dengan biaya serendah mungkin. Di sini, departemen produksi tidak dibebankan atau tidak mengendalikan pendapatan penjualan yang dihasilkan walaupun dikeluarkan departemen produksi dapat diukur secara kuantitati, namun bagaimana departemen produksi mampu mengendalikan biaya. Semua pusat biaya menjalankan tugas penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan tentu peningkatan penjualan secara tidak langsung. Manajer dan karyawannya tidak dimintai pertanggungjawaban atas laba dan investasi yang dibuatnya namun bertanggungjawab atas kepuasan biaya yang telah dikeluarkan. Terkadang dalam beberapa industri di departemen pabrik diberikan juga wewenang untuk menganani masalah penjualan seperti spesifikasi produk yang unik, sehingga departemen produksi lebih cocok dimintai pertanggungjawaban untuk menetapkan harga jual yang dhasilkannya. Jika organisasi membagi tanggung jawab seperti ini, maka departemen produksinya berfungsi menjadi pusat biaya. Pusat biaya dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

a. Pusat Biaya Teknik

Didefinisikan sebagai pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Untuk dapat menilai efisiensi pusat biaya teknik yaitu jika biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah biaya standarnya. Sementara efektifitasnya dinilai atas dasar kemampuan pusat biaya dalam mencapai volume produksi yang diharapkan pada tingkat kualitas dan waktu tertentu.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Didefinisikan sebagai pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan nyata dan erat dengan keluarannya. Dalam pusat biaya ini, keluarannya tidak dapat diukur dengan besaran nilai uang. Manajer pusat biaya kebijakan harus mempunyai kemampuan teknik dan manajerial.

Menurut (Merchant and Stede, 2007) Pusat biaya (atau pengeluaran) adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab atas beberapa elemen biaya. Biaya adalah ukuran finansial dari input ke, atau sumber daya yang dikonsumsi oleh pusat pertanggungjawaban. Dalam pusat biaya standar (kadang-kadang disebut pusat biaya teknik), seperti departemen manufaktur, hubungan kausal antara input dan output adalah langsung, dan baik input maupun output mudah diukur. Dengan demikian, pengendalian dapat dilakukan dengan membandingkan biaya standar (biaya input yang seharusnya dikonsumsi dalam memproduksi produk), output dengan biaya yang benar-benar dikeluarkan.

Mahasiswa akuntansi biaya atau manajemen akan mengingat bahwa perbandingan ini biasanya dilakukan dengan cara yang disebut analisis varians. Dalam pusat biaya diskresioner (kadang-kadang disebut pusat biaya terkelola), seperti penelitian dan pengembangan dan departemen administrasi (misalnya personalia, pembelian, akuntansi, perkebunan), output yang dihasilkan sulit dinilai dalam istilah moneter. Sebagai tambahan, hubungan antara input dan output tidak diketahui dengan baik. Dengan demikian, evaluasi kinerja manajer pusat biaya diskresioner sering memiliki komponen subjektif yang besar kepada mereka. Kontrol biasanya dilakukan dengan memastikan bahwa pusat biaya diskresioner mematuhi anggaran yang dianggarkan tingkat pengeluaran sementara berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

Yang mengatakan, perusahaan sering mengubah beberapa "departemen layanan" mereka seperti, katakanlah, sumber daya manusia, menjadi pusat laba dengan memungkinkan mereka membebaskan biaya ke divisi lain untuk layanan yang mereka berikan (misalnya untuk mempekerjakan karyawan atau menjalankan program pelatihan). Ini bekerja dengan baik, namun, hanya ketika departemen non-layanan (yaitu, pelanggan departemen layanan) memiliki kebebasan untuk mengontrak layanan ini dari penyedia eksternal; yaitu, ketika mereka tidak ditawan oleh penyedia layanan internal. Jika hal ini terjadi, pusat layanan memiliki insentif untuk menyediakan pelayanan yang baik dengan harga yang kompetitif, di mana disiplin ini diperhitungkan hanya dari pengaturannya sebagai pusat laba dan dengan demikian membuat mereka langsung fokus untuk menjadi responsif secara kompetitif terhadap

permintaan untuk layanan mereka (yang menghasilkan pendapatan mereka) secara efisien (biaya efektif) cara. Seperti yang akan kita lihat selanjutnya, tanggung jawab laba membuat manajer fokus pada pendapatan dan biaya, dan tidak pada masing-masing secara tunggal seperti halnya di pusat pendapatan dan pusat biaya, masing-masing. Contoh yang baik dari hal ini adalah Cisco, perusahaan teknologi besar, yang pada tahun 2014 memulai konsep "pemasaran pendapatan" yang bertujuan menjadikan pemasaran sebagai pusat pendapatan daripada biaya tengah. Karen Walker, wakil presiden senior pemasaran di Cisco, mengatakan bahwa "tujuannya adalah" menjadikan divisi pemasaran Cisco sebagai pusat laba akan menghasilkan \$10 miliar dalam prospek penjualan yang memenuhi syarat dan berkontribusi 10 persen terhadap pendapatan penjualan global perusahaan." Sederhananya, idenya adalah pemasaran akan melihat pendapatan yang dialokasikan dari menghasilkan akun baru, tetapi juga biaya menghasilkannya, di mana akun yang sudah dipetakan ke manajer akun Cisco tidak akan dihitung sebagai bisnis baru bersih.

Contoh lain dapat ditemukan di beberapa bank. Royal Bank of Scotland menjalankan divisi turnaround-nya, sebuah entitas yang berfokus pada bisnis secara default yang telah dipinjamkan, sebagai "internal profit center" yang disebut Global Restructuring Group (GRG), dengan akun laba ruginya sendiri berdasarkan pendapatan tambahan yang dihasilkannya untuk bank dikurangi biaya operasionalnya. Beberapa telah menyatakan keprihatinan tentang hal ini karena "jelas ada risiko bahwa kepentingan [yang didorong oleh keuntungan] dari bank akan lebih diutamakan daripada

nasabah yang mengalami kesulitan keuangan, terutama dalam saat likuiditas terbatas dan kendala modal,” Simon Hart, mitra litigasi perbankan di firma hukum RPC, kata. Penegasannya adalah bahwa, "kadang-kadang, meskipun mengaku bertindak dalam" kepentingan turnaround, GRG mungkin sebenarnya bertindak untuk mengambil nilai maksimum untuk bank dengan memulai proses pemulihan atau resolusi dan dengan demikian benar-benar mempercepat kegagalan bisnis.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Menurut (Merchant and Stede, 2007) Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab atas laba, yang merupakan ukuran perbedaan antara pendapatan yang dihasilkan dan biaya menghasilkan pendapatan tersebut. Terminologi bisnis seringkali tidak tepat, dan banyak perusahaan mengacu pada pusat investasi mereka sebagai pusat laba. Tetapi ada perbedaan konseptual antara pusat laba dan investasi: manajer pusat laba bertanggung jawab atas keuntungan tetapi tidak untuk investasi yang dilakukan untuk menghasilkannya. Pusat laba dan investasi merupakan elemen kontrol penting dari sebagian besar perusahaan di atas ukuran minimal.

Dalam survei yang dilakukan pada akhir 1970-an dari 684 manufaktur perusahaan yang pejabat keuangannya adalah anggota *Financial Executives Institute*, 83% memiliki dua atau lebih pusat laba (atau investasi). Survei lain dilakukan di sekitar waktu yang sama di antara perusahaan industri Fortune 1000 menunjukkan bahwa 96% dari 620 merespons perusahaan terdiri dari beberapa pusat laba. Pusat laba datang dalam berbagai bentuk, beberapa di antaranya jauh lebih

banyak terbatas dalam lingkup operasi daripada yang lain. Dalam memutuskan apakah suatu tanggung jawab atau tidak manajer pusat benar-benar memiliki tanggung jawab pusat laba, pertanyaan kritis untuk ditanyakan adalah apakah manajer memiliki pengaruh signifikan atas pendapatan dan biaya. Satu bentuk pusat laba terbatas dibuat ketika entitas yang berfokus pada penjualan dibuat menjadi pusat laba dengan membebankan kepada manajer entitas biaya standar produk yang dijual, dengan demikian membuat mereka bertanggung jawab atas margin kotor.

Sesempit bentuk pusat laba ini, ini pembebanan biaya memberi manajer informasi yang berguna karena keputusan, seperti tentang arah dan intensitas penjualan dan pemasaran, akan dibuat berdasarkan kontribusi tambahan untuk perusahaan (yaitu margin kotor) bukan hanya pendapatan kotor. Bentuk pusat laba lain yang terbatas dibuat di mana entitas yang berfokus pada biaya pendapatan yang ditetapkan berdasarkan fungsi biaya yang sederhana. Contoh tipikal ada di mana departemen manufaktur dan administrasi memasok produk atau layanan unik, untuk yang terkadang harga pasar eksternal tidak dapat ditentukan, kepada pelanggan internal hanya. Pendapatan untuk entitas ini dapat dihitung sebagai biaya ditambah markup. Apakah ini pusat laba entitas yang berfokus pada biaya. Hal ini tergantung pada sejauh mana karyawan dalam entitas ini mempengaruhi angka pendapatan.

Jika pelanggan internal mereka dapat melakukan *outsourcing* pembelian, maka karyawan di entitas pemasok mungkin memiliki mempengaruhi pendapatan yang akan diberikan kepada mereka. Setidaknya, mereka termotivasi untuk menghasilkan produk atau layanan berkualitas, menyediakan

jadwal pengiriman yang unggul, dan menyediakan layanan pelanggan yang ramah dan tidak merepotkan untuk mempertahankan bisnis, dan karenanya, untuk menghasilkan pendapatan yang dialokasikan atau ditugaskan. Jadi, meskipun pendapatannya secara artifisial diperhitungkan dalam pusat laba yang berfokus pada biaya ini, ide utamanya adalah untuk mentransmisikan tekanan yang dihadapi oleh perusahaan di pasar kepada kelompok layanan internalnya. Keuntungan internal pusat-pusat yang tidak secara langsung berinteraksi dengan pasar dan tidak memiliki kendali atas pendapatan dalam arti kompetitif juga kadang-kadang disebut pusat laba mikro. Jika karyawan tidak memiliki kendali signifikan atas pendapatan yang ditetapkan, namun entitas tersebut hanya pusat laba semu. Menetapkan pendapatan ke entitas ini untuk memungkinkan angka laba yang akan ditampilkan hanyalah cara untuk membebaskan perkiraan berbasis biaya kepada entitas pembeli harga pasar sehingga keuntungan mereka tidak dilebih-lebihkan dan dapat dibandingkan dengan lebih mudah dengan entitas yang bersumber dari luar.

Dalam memutuskan apakah suatu entitas merupakan pusat laba, tidak juga penting untuk mempertimbangkan apakah tujuan entitas adalah untuk memaksimalkan laba atau apakah ada pendapatan yang dihasilkan dari luar organisasi. Tujuan keuangan dari banyak pusat laba, seperti sebagian besar mereka yang berada di organisasi nirlaba, adalah untuk mencapai titik impas, atau bahkan mungkin mengeluarkan biaya terbatas kerugian. Tetapi bahkan dalam entitas yang mencari laba, biasanya tidak dianggap diinginkan untuk menghasilkan laba yang lebih tinggi daripada yang

dianggarkan. Pada tahun 1992, Departemen Kedokteran di Universitas Alabama mengadopsi struktur pusat laba untuk mengalokasikan dana ke arah yang paling menguntungkan penggunaan produktif dan untuk menghubungkan biaya praktik secara langsung dengan total pendapatan perawatan pasien

Tujuan utamanya bukanlah untuk memaksimalkan keuntungan; alih-alih itu diarahkan untuk menyediakan perawatan medis yang memadai untuk konstituen dalam batasan yang diterapkan oleh dana yang tersedia. Namun, entitas ini harus dianggap sebagai pusat laba karena manajer mereka membuat *tradeoff* antara pendapatan dan biaya. Demikian pula, tidak perlu bahwa keuntungan pusat menghasilkan pendapatan dari luar organisasi. Banyak pusat laba berasal sebagian besar, atau bahkan semua, pendapatan mereka dengan menjual produk atau layanan mereka ke entitas lain dalam organisasi yang sama. Penjualan ini dilakukan dengan harga transfer.

Menurut (Nursanty, Jusmarni and Minarni, 2022) Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan dan biaya secara bersama-sama. Dikarenakan tanggungjawabnya untuk mengendalikan biaya dan pendapatan sekaligus dalam jangka pendek, maka manajernya akan diberi tanggung jawab sekaligus untuk membuat keputusan tentang jenis produk yang akan dihasilkan, cara produksi, level kualitas, harga serta system distriburis dan penjualannya. Dalam pusat pertanggungjawaban ini, perlu perincian tugas, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta dukungan informasi agar manajernya yang bersangkutan dapat merencanakan kegiatan-

kegiatan pada unit kerjanya dengan baik. Kinerja manajer pada pusat pertanggungjawaban ini dievaluasi berdasarkan kemampuannya memperoleh laba.

Menurut (Merchant and Stede, 2017) Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab atas laba, yang merupakan ukuran perbedaan antara pendapatan yang dihasilkan dan biaya menghasilkan pendapatan tersebut. Terminologi bisnis seringkali tidak tepat, dan banyak perusahaan menyebut pusat investasi mereka sebagai pusat laba. Tapi ada perbedaan konseptual antara pusat laba dan investasi: manajer pusat laba bertanggung jawab atas keuntungan tetapi tidak untuk investasi yang dilakukan untuk menghasilkannya. Pusat laba dan investasi merupakan elemen kontrol penting dari sebagian besar perusahaan di atas ukuran minimal.

4. Pusat Investasi (*Investmen Center*)

Menurut (Faisal and Astuti, 2021) pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajer dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Investasi merupakan salah satu hal mendasar yang dibutuhkan oleh perusahaan dan dapat memberikan keuntungan bagi investor. Contoh pusat investasi adalah Departemen Riset dan Pengembangan dan Balitbang.

Tiap-tiap pusat pertanggungjawaban bertugas untuk melaksanakan program untuk aktivitas tertentu dan penggabungan program-program dari tiap tiap pusat pertanggungjawaban tersebut seharusnya mendukung program pusat pertanggungjawaban pada level yang tinggi,

sehingga pada akhirnya tujuan umum organisasi dapat tercapai. Setiap jenis pusat dilakukan dan output yang dihasilkan selaham anggaran. Laporan kinerja disiapkan dan dikirimkan kesemua level manajemen untuk dievaluasi kinerjanya, yaitu dibandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan anggaran.

Pusat pertanggungjawaban memiliki peran penting dalam system pengendalian manajemen. Melalui pusat pertanggungjawaban tersebut anggaran dibuat untuk disahkan dan dikomunikasikan kepada manajer level menengah dan bawah untuk dilaksanakan. Struktur organisasi termanifestasi dalam menciptakan hubungan yang optimal antara sumber daya input yang digunakan dengan output yang dihasilkan dikaitkan dengan target kinerja. Input diukur dengan jumlah sumber data yang digunakan, sedangkan output diukur dengan jumlah produk/output yang dihasilkan. Suatu struktur pusat pertanggungjawab harus mendukung pusat pertanggungjawaban lainnya. Sehingga penggabungan aktivitas dari masing-masing pusat pertanggungjawaban seiring dengan tujuan utama perusahaan. Dalam hal ini apapun aktivitas di perusahaan dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan pada level yang lebih tinggi.

Menurut (Merchant and Stede, 2007) pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya dimintai pertanggungjawabannya pengembalian akuntansi (keuntungan) atas investasi yang dilakukan untuk menghasilkan pengembalian tersebut. Korporasi adalah pusat investasi, jadi manajer perusahaan tingkat atas, seperti *chief executive officer* dan *chief operating officer*, adalah manajer

pusat investasi. Begitu jugamanajer banyak anak perusahaan, kelompok operasi, dan divisi dalam jumlah besar, terdesentralisasi organisasi. Pengembalian akuntansi dapat didefinisikan dalam banyak cara, tetapi biasanya melibatkan rasio keuntungan yang diperoleh dengan dolar investasi yang digunakan. Definisi yang bervariasi menyebabkan banyak label berbeda untuk diletakkan di garis bawah pusat investasi, seperti laba atas investasi (ROI), laba atas ekuitas (ROE), laba atas modal yang digunakan (ROCE), laba atas bersih. aset (RONA), pengembalian modal total (ROTC), pengembalian modal yang disesuaikan dengan risiko (RAROC), dan masih banyak variasi lainnya.

Menurut (Anthony *et al.*, 2006) Di banyak unit organisasi, manajer tidak hanya dapat mempengaruhi laba, tetapi juga dapat mempengaruhi aset yang digunakan untuk menghasilkan laba. Jika demikian halnya, pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang sesuai. Tujuan pengukuran aset yang digunakan analog dengan tujuan yang telah kita bahas untuk pusat laba, yaitu:

- a. Untuk memberikan informasi yang berguna dalam membuat keputusan yang baik tentang aset yang digunakan dan untuk memotivasi para manajer untuk membuat keputusan yang tepat ini demi kepentingan terbaik perusahaan.
- b. Untuk mengukur kinerja unit bisnis sebagai entitas ekonomi.

Pusat Administratif dan Pendukung

Menurut (Sudarmanto and Kuswandi, 2022) Pusat administratif meliputi manajemen senior korporat dan manajemen uni bisni, serta pada manajer unit-unit pendukung. Pusat pendukung merupakan unit-unit yang menyediakan layanan kepada pusat tanggung jawab.

Permasalahan dalam pengendalian sendiri meliputi:

1. Kesulitan dalam pengukuran output

Beberapa aktivitas para staf, seperti perhitungan gaji, adalah begitu rutin sehingga unit-unit tersebut, pada kenyataannya merupakan pusat beban teknik. Tetapi, dalam aktivitas lainnya, output utamanya adalah saran dan layanan, yang merupakan fungsi yang tidak mungkin dikuantifikasi, maupun dievaluasi. Karena output tidak dapat diukur, tidak mungkin untuk menetapkan standar biaya sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja keuangan. Dengan demikian, varians anggaran tidak dapat diinterpretasikan sebagai gambaran dari kinerja yang efisien atau tidak efisien. Jika sifat keuangan diberi izin untuk membangun sistem manajemen berdasarkan aktivitas, misalnya perbandingan antara biaya actual terhadap biaya dianggarkan tidak akan mengindikasikan apakah penugasan tersebut telah dilaksanakan secara efektif atau tidak, tanpa memedulikan beban terlibat.

2. Tidak adanya keselarasan cita-cita

Umumnya, para manajer administrative 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 seseorang mendefinisikan keunggulan. Meskipun para staf mungkin akan mengembangkan system, program atau fungsi yang ideal, namun sesuatu yang ideal tersebut mungkin akan dihasilkan dari kesempurnaan tersebut. Sifat yang sempurna, misalnya tidak akan dihasilkan dari kesempurnaan tersebut. Sifat yang sempurna, misalnya tidak akan menyetujui perjanjian yang mengandung cacat meskipun kecil: tetapi biaya untuk memelihara staf yang cukup besar untuk menjamin tingkat kepastian ini mungkin melebihi potensi kerugian dari cacat kecil. Seburuk-buruknya, usaha untuk mencapai keunggulan akan mengarah pada pembangunan suatu kerajaan atau melindungi posisi seseorang tanpa memperhatikan kesejahteraan perusahaan.

Peliknya kedua masalah tersebut. Kesulitan dalam mengukur output dan kurangnya keselarasan cita-cita akan langsung berdampak pada ukuran dan kesejahteraan perusahaan, Dalam bisnis kecil dan menengah, manajemen tingkat atas memiliki hubungan yang erat dengan unit sifatnya dan dapat menentukan melalui observasi apa yang mereka kerjakan, dan apakah unit tersebut berimbang dengan biaya. Dalam bisnis dengan laba kecil, tanpa memandang ukurannya, beban kebijakan selalu dikendalikan secara ketat.

Tetapi, dalam bisnis yang besar, manajemen senior tidak dapat mengetahui, maupun mengevaluasi, aktivitas dari semua sifatnya dan jika perusahaan tersebut cukup menguntungkan, ada godaan untuk menyetujui permintaan staf untuk selalu menambah anggaran. Pusat pendukung sering membebankan pusat tanggung jawab lain atas layanan yang disediakan.

Penyusunan 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.

Pusat Pemasaran

Merupakan aktivitas pemasaran yang terdapat dua jenis aktivitas yang berbeda dikelompokkan di bawah pusat pemasaran, dengan pengendalian yang berbeda satu sama lain. (Anthony *et al.*, 2006) aktivitas tersebut yaitu:

1. Aktivitas Logistik

Adalah aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam memindahkan barang dari perusahaan ke pelanggan dan mengumpulkan piutang yang jatuh tempo dari para pelanggan. Aktivitas-aktivitas ini mencakup transportasi ke pusat distribusi, pergudangan, pengapalan dan pengiriman, pengajuan rekening dan aktivitas yang terkait fungsi terkait dan penagihan piutang. Pusat tanggung jawab yang menjalankan fungsi tersebut serupa dengan beban di pabrik.

2. Aktivitas Pemasaran

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

Teknik-teknik pengendalian yang bisa diterapkan terhadap aktivitas-aktivitas logistic, secara garis besar tidak dapat

diterapkan terhadap aktivitas-aktivitas pemasaran, kegagalan ini mengarah kepada keputusan-keputusan yang tidak tepat. Anggaran fleksibel yang disesuaikan terhadap perubahan volume penjualan tidak dapat dipergunakan untuk mengendalikan biaya penjualan yang terjadi sebelum penjualan terlaksana. Anggaran beban pemasaran sebagai persentase dari penjualan yang dianggarkan, tetapi hal tersebut dilakukan bukan karena volume penjualan mengakibatkan munculnya beban pemasaran, namun lebih berdasarkan keyakinan bahwa semakin tinggi volume penjualan, maka semakin banyak yang dapat dikeluarkan oleh perusahaan itu untuk periklanan.

BAB 5

PUSAT LABA

Defenisi Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu unit organisasi yang di dalamnya suatu pendapatan dan beban diukur dalam satuan moneter (Anthony, 2005). Pusat laba merupakan suatu unit organisasi yang manajernya memiliki pertanggungjawaban atas pendapatan maupun biaya perusahaan. Manajer pada pusat laba pengukurannya melalui pengukuran target dengan realisasi yang diperolehnya. Pusat laba pada umumnya terdapat pada organisasi yang dibagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasil laba (organisasi divisional). Pusat laba memiliki peranan penting dalam penentuan jumlah laba yang diperoleh dengan membandingkan biaya sebagai input dengan penghasilan sebagai output. Pusat laba dalam hal ini bertanggungjawab terhadap asset yang diinvestasikan oleh perusahaan.

Manfaat Pusat Laba

Adapun manfaat dari pusat laba menurut (Anthony, 2005) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.
2. Kecepatan dalam pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.

3. Manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat berkonsentrasi pada hal hal yang lebih luas.
4. Manajer karena tunduk pada hanya sedikit batasan dari korporat, lebih bebas untuk menggunakan imajinasi dan inisiatifnya.
5. Karena pusat laba serupa dengan perusahaan yang independent, maka pusat laba memberikan tempat pelatihan yang sempurna bagi manajemen umum. Para manajer mendapatkan pengalaman dalam mengelola seluruh area fungsional, dan manajemen yang lebih tinggi mendapatkan kesempatan untuk mengevaluasi potensi pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi.
6. Kesadaran laba (*profit consciousness*) dapat ditingkatkan karena para manajer yang bertanggung jawab atas laba akan selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya.
7. Pusat laba memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak mengenai profitabilitas dari komponen-komponen individual perusahaan.
8. Karena keluaran (*output*) yang dihasilkan telah siap pakai, maka pusat laba sangat responsif terhadap tekanan untuk meningkatkan kinerja kompetitifnya.

Kesulitan Pusat Laba

Beberapa kesulitan pusat laba menurut (Anthony, 2005) yaitu sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak untuk lebih mengandalkan laporan pengembalian manajemen dan bukan wawasan pribadinya

- aras suatu operasi, sehingga mengakibatkan hilangnya pengendalian.
2. Jika manajemen kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi yang lebih baik daripada mnajer pusat laba pada umumnya, maka kualitas keputusan yang diambil pada tingkat unit akan berkurang.
 3. Perselisihan dapat meningkat karena adanya argument argument mengenai harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum. *Common cost* yang tepat, dan kredit untuk pendapatan yang sebelumnya dihasilkan secara bersama-sama oleh dua atau lebih unit bisnis.
 4. Unit- unit organisasi yang pernah bekerjasama sebagai unit fungsional akan saling berkompetisi satu sama lain. Peningkatan laba untuk satu manajer dpat berarti pengurangan laba bagi manajer yang lain. Dalam situasi sepperti ini, seorang manajer dapat saja gagal untuk memberikan potensi penjualan ke unit lain yang lebih tepat untuk merealisasikannya; menimbun pegawai atau peralatan yang akan lebih baik, dari sudut pandang suatu perusahaan jika digunakan di unit lain; atau membuat keputusan produksi yang memiliki konsekuensi biaya yang tidak diinginkan di unit lain.
 5. Divisionalisasi dapat mengakibatkan biaya tambahan karena adanya tambahan manajemen, pegawai, dam pembukan yang dibutuhkan, dan mungkin mengakibatkan duplikasi tugas di setiap pusat laba.
 6. Para manajer umum yang kompeten mungkin saja tidak ada dalam organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan yang cukup bagi untuk mengembangkan kompetensi manajemen umum.
-

7. Mungkin ada terlalu banyak tekanan atas profitabilitas jangka pendek dengan mengorbankan profitabilitas jangka panjang. Karena ingin melaporkan laba yang tinggi, manajer pusat laba dapat lalai melaksanakan penelitian dan pengembangan, program-program pelatihan ataupun perawatan. Kecenderungan ini khususnya terjadi ketika frekuensi pergantian manajer pusat laba relative tinggi. Dalam situasi seperti ini para manajer memiliki alasan yang tepat untuk percaya bahwa tindakan-tindakan yang mereka ambil tidak mempengaruhi profitabilitas sampai mereka pindah ke pekerjaan lain.
8. Tidak ada sistem yang memuskan untuk memastikan bahwa optimalisasi laba dari masing- masing pusat laba akan mengoptimalkan laba perusahaan secara keseluruhan.

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

Kondisi - Kondisi dalam Mendelegasikan Tanggung Jawab Laba

Banyak keputusan manajemen melibatkan usulan untuk meningkatkan beban dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam pendapatan penjualan. Keputusan semacam 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 ke tingkat manajer yang lebih rendah, maka ada dua kondisi yang harus dipenuhi (Anggono;Alexander, 2021).

1. Manajer harus memiliki akses ke informasi relevan yang dibutuhkan dalam membuat keputusan serupa.
2. Harus ada semacam cara untuk mengukur efektivitasnya suatu *trade-off* yang dibuat oleh manajer.
3. Langkah utama dalam menentukan pusat laba adalah menentukan titik terendah dalam suatu organisasi dimana kondisi diatas terpenuhi.

Bentuk- Bentuk Pusat Laba

Bentuk-bentuk pusat laba, antara lain:

1. Unit bisnis (divisi) sebagai pusat laba, manajernya bertanggungjawab dan mempunyai kebijakan serta kendali terhadap pengembangan produk, proses produksi dan pemasaran serta perolehan produk, sehingga ia dapat mempengaruhi pendapatan dan biaya yang berakibat terhadap laba bersihnya. Proses tersebut menciptakan unit usaha yang bertanggungjawab terhadap manufaktur dan pemasaran suatu produk.
2. Unit-unit fungsional sebagai pusat laba, pada perusahaan multibisnis setiap unit diperlakukan sebagai penghasil laba yang independen, tetapi bisa saja terorganisasi dalam bentuk fungsional, misalnya: Pemasaran, Manufaktur, dan Jasa. Misalnya, fungsional pemasaran dimana aktifitas pemasaran dijadikan sebagai pusat laba dengan cara:

- a. Membebankan biaya dari produk yang dijual melalui harga transfer dengan cara membuat *trade off* pendapatan atau biaya yang optimal.
 - b. Harga transfer dibebankan kepada pusat laba berdasarkan biaya standar, memisakan kinerja biaya pemasaran terhadap biaya manufaktur, hal ini berpengaruh terhadap perubahan efisiensi di luar kendali manajer pemasaran. Kinerja proses manufaktur diukur terhadap biaya standar, dianjurkan untuk membuat evaluasi yang terpisah atas aktivitas-aktivitas seperti pengendalian mutu, penjadwalan produk, dan keputusan buat atau beli. Salah satu cara untuk mengukur aktivitas organisasi manufaktur secara keseluruhan adalah dengan menjadikannya pusat laba dan memberikan nilai berdasarkan untuk harga jual produk dikurangi dengan estimasi biaya pemasaran.
3. Unit-unit fungsional pendukung (*support*) sebagai pusat laba, hal ini meliputi unit-unit pemeliharaan, teknologi informasi, transportasi, teknik, konsultan, dan layanan yang dapat dijadikan pusat laba. Caranya yaitu:
- a. Membebankan biaya dari layanan yang diberikan dan menutupnya dari pendapatan atas layanan yang diberikan baik kepada internal dan eksternal.
 - b. Manajer organisasi unit ini termotivasi untuk mengendalikan biayanya agar pelanggannya tidak meninggalkan, di samping itu konsumen termotivasi untuk membuat keputusan apakah jasa yang diterima telah sesuai dengan harganya.

Unit bisnis tersebut membebankan biaya pelayanan yang diberikan, dengan tujuan finansial untuk menghasilkan bisnis yang mencukupi sehingga pendapatan setara dengan

- pengeluaran. Perusahaan yang melakukan pembebanan “berdasarkan penggunaan” mungkin memperlakukan unit tersebut sebagai pusat laba
4. Organisasi lainnya sebagai pusat laba meliputi organisasi cabang pada area geografis tertentu yang manajernya tidak mempunyai tanggung jawab manufaktur atau pembelian dan profitabilitasnya merupakan satu-satunya ukuran kinerjanya. Contohnya: Toko-toko rantai ritel, restaurant cepat saji (*fast food*) dan hotel-hotel pada rantai hotel.

Batasan Atas Wewenang Bisnis

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 (Haryadi, 2009).

Dari konsep pusat laba, manajer unit bisnis akan memiliki otonomi seperti presiden dari suatu perusahaan independen. Meskipun demikian, dalam praktek sehari-hari, otonomi semacam ini tidak pernah ada. Wewenang yang diberikan oleh dewan direksi kepada CEO didelegasikan ke manajer unit bisnis, maka berarti bahwa manajemen senior melepaskan tanggung jawab sendiri. Akibatnya, struktur unit bisnis mencerminkan trade-off antara otonomi unit bisnis dan batasan perusahaan. Hal utama yang harus dipertimbangkan adalah adanya batasan atas wewenang manajer unit bisnis.

1. 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 3 (tiga) jenis keputusan :

- a. Keputusan produk. Barang atau jasa apa saja yang berhak dijual
- b. Keputusan pemasaran. Bagaimana, dimana, dan berapa jumlah barang atau jasa yang akan dijual.
- c. Keputusan perolehan. Bagaimana mendapatkan atau memproduksi beach arang atau jasa.

Jika seorang manajer unit bisnis mengendalikan ketiga aktifitas tersebut, biasanya tidak akan ada kesulitan dalam melaksanakan tanggung jawab laba dan mengukur kinerja. Pada umumnya, semakin besar tingkat interegasi dalam suatu perusahaan, semakin sulit melaksanakan tanggung jawab pusat laba tunggal untuk ketiga aktifitas tersebut dalam lini produk yang ada 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 kesuksekan lini produk secara keseluruhan.

2. Batasan Dari Manajemen Korporat

Batasan-batasan yang dikenakan oleh manajemen korporat dikelompokkan menjadi tiga bagian:

- a. batasan yang timbul dari pertimbangan-pertimbangan strategi.
- b. batasan yang timbul karena adanya keseragaman yang diperlukan.

c. batasan yang timbul dari nilai ekonomis sentralisasi.

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 (Hery, 2014).

Hampir semua perusahaan mempertahankan beberapa keputusan finansial, pada tingkat korporat, setidaknya untuk aktivitas-aktivitas domestik. Akibatnya, salah satu batasan utama atas unit bisnis berasal dari pengendalian korporat terhadap investasi baru. unit usaha yang ada harus saling bersaing satu sama lain untuk mendapatkan bagian dari dana yang tersedia. Oleh karena itu, suatu bisnis dapat menemukan bahwa rencana ekspansinya gagal karena ada manajer dari unit bisnis tersebut memiliki program yang lebih menarik. Manajemen korporat juga mengenakan batasan lainnya.

Setiap unit bisnis memiliki suatu perjanjian yang menyatakan aktivitas-aktivitas pemasaran dan/atau produksi yang boleh dilaksanakan, dan unit bisnis tersebut harus menjaga untuk tidak beroperasi di luar perjanjian tersebut, meskipun jika unit bisnis tersebut melihat kesempatan laba dengan melakukan hal itu. Selain itu, pemeliharaan citra korporat juga memerlukan batasan atas kualitas produk atau atas aktivitas-aktivitas hubungan masyarakat.

3. Kendala dalam pendelegasian wewenang (otorisasi)

Pendelegasian wewenang harus dilakukan dengan pertimbangan sinergi, apabila terlalu besar maka akan kehilangan sinergi. Sehingga pembentukan pusat laba masih mempertahankan kegiatan yang dilakukan secara terpusat. Untuk memperoleh manfaat penuh dari konsep pusat laba, manajer unit bisnis harus otonom seperti halnya perusahaan independen. Tetapi hal tersebut akan mengakibatkan perusahaan kehilangan keuntungan dari ukuran dan sinergi. Struktur unit bisnis merupakan *trade-off* antara otonomi unit bisnis dan pembatasan korporat.

Pusat Laba Lainnya

Termasuk dalam pusat laba lainnya, antara lain:

1. Unit – unit Fungsional

Perusahaan-perusahaan multi bisnis biasanya terbagi kedalam unit-unit bisnis, dimana setiap unit diperlakukan sebagai unit penghasil laba yang idependent. Tetapi, sub unit yang ada dalam unit bisnis tersebut dapat saja terorganisasi secara fungsional. Terkadang lebih muda 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.

2. 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:

- a. Kapan seharusnya kegiatan pemasaran dapat diberi pertanggung jawab lab.
- b. 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:

- a. bagaimana memasarkan suatu produk.
- b. bagaimana menentukan harga.
- c. kapan dan berapa besar pengeluaran yang akan dihabiskan untuk promosi penjualan.
- d. pada media apa saja.
- e. bagaimana melatih orang-orang bagian penjualan ataupun *dealer*.
- f. dimana dan kapan dapat menciptakan dealer yang baru.

3. Manufaktur

Aktivitas manufaktur biasanya merupakan pusat beban, dimana manajemen dinilai berdasarkan kinerja versus biaya

standar dan anggaran *overhead*, oleh karena itu, dimana proses manufaktur diukur terhadap:

- a. Biaya standar.
- b. Membuat evaluasi yang terpisah atas aktivitas-aktivitas seperti pengendalian mutu, penjadwalan produk, dan keputusan buat atau beli (*make or buy decision*).

Unit manufaktur sebaiknya tidak dijadikan pusat laba kecuali jika unit tersebut menjual sejumlah besar hasil produksinya konsumen luar. 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.

4. 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 membebankan 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 manajernya 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 dan Penilaian Kinerja

1. Mengukur Profitabilitas

Menurut (Rizqi Nur, 2022) terdapat dua jenis pengukuran profitabilitas yang digunakan dalam mengevaluasi suatu pusat laba, yaitu:

- a. 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.

- b. 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 keputusankeputusan 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.

2. Penilaian Kinerja

Terdapat dua jenis pengukuran kinerja yang digunakan dalam mengevaluasi suatu pusat laba, sama halnya dalam mengevaluasi perusahaan secara keseluruhan, yaitu:

a. *Manajer Performance*

Manajer performance (kinerja manajemen) yaitu untuk menilai kemampuan manajer dalam memperoleh laba, hasil pengukurannya dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan kompensasi pada manajer tersebut, maka penilaian kinerja ini dapat disebut juga sebagai *motivational performance* (penilaian kinerja untuk melakukan motivasi pada manajer).

b. *Economic Performance*

Economic performance (kinerja ekonomis) yaitu menilai kemampuan unit bisnis sebagai satuan ekonomi dalam menghasilkan laba. Laba yang dihasilkan oleh setiap pusat laba merupakan kontribusi masing-masing pusat laba pada laba organisasi secara keseluruhan. Penilaian ini fokus pada seberapa baik pusat laba bekerja sebagai entitas ekonomi. Informasi yang diperlukan untuk kedua

tujuan tersebut biasanya tidak dapat diperoleh dari satu kelompok data 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 di dalam desain sistem 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 lain.

Jenis-Jenis Ukuran Kinerja

Kinerja ekonomis suatu pusat laba selalu diukur dari laba bersih (yaitu, pendapatanyang tersisa setelah seluruh biaya, termasuk porsi yang pantas untuk overhead korporat, dialokasikan ke pusat laba). Meskipun demikian, kinerja manajer pusat laba dapatdievaluasi berdasarkan lima ukuran profitabilitas, yaitu:

1. Margin kontribusi

Margin kontribusi (*contribution margin*) menunjukkan rentang (*spread*) antara pendapatan dengan beban variabel. Alasan utama mengapa ini digunakan sebagai alat pengukur kinerja manajer pusat laba adalah bahwa karena beban tetap (*fixed expense*) berada di luar kendali manajer tersebut, sehingga para manajer harus memusatkan perhatian untuk memaksimalkan margin kontribusi. Permasalahan dariargumen tersebut adalah bahwa alasannya tidak tepat;

karena pada kenyataannya, hampir seluruh pengeluaran tetap dapat dikendalikan oleh para manajer.

Seperti yang telah dibahas, banyak pos pengeluaran merupakan suatu kebijakan, maksudnya, pos tersebut dapat diubah sesuai dengan kebijakan manajer pusat laba. Asumsinya, manajemen senior ingin agar pusat laba tetap mempertahankan agar beban kebijakan ini sesuai dengan jumlah yang disetujui dalam proses formulasi anggaran.

Fokus pada margin kontribusi cenderung akan membuat perhatian beralih dari tanggung jawab tersebut. Lebih lanjut lagi, bahkan jika suatu beban seperti gaji administratif, tidak dapat diubah dalam jangka pendek, manajer pusat laba masih tetap bertanggung jawab untuk mengendalikan efisiensi dan produktivitas pegawai.

Ratio margin kontribusi adalah persentase kontribusi atas pendapatan total (*total revenue*) yang mana dapat dihitung dari kontribusi satuan terhadap harga satuan atau jumlah kontribusi terhadap jumlah pendapatan:

$$\frac{C}{P} = \frac{P - V}{P} = \frac{\text{Unit Contribution Margin}}{\text{Price}} = \frac{\text{Total Contribution Margin}}{\text{Total Revenue}}$$

Misalkan harga adalah Rp.10 dan biaya variable per unit adalah Rp.2, maka per unit margin kontribusi adalah Rp.8, dan ratio margin kontribusi adalah $\text{Rp.8} / \text{Rp.10} = 80\%$.

a. **Margin Laba Kotor**

Adalah ukuran persentase dari setiap hasil sisa penjualan sesudah perusahaan membayar harga pokok penjualan. Semakin tinggi margin laba kotor, maka semakin baik dan

secara relative semakin rendah harga pokok barang yang dijual.

$$\text{Margin Laba Kotor} = \frac{\text{Penjualan} - \text{HPP}}{\text{Penjualan}} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}}$$

b. Margin Laba Operasi

Adalah ukuran persentase dari setiap hasil sisa penjualan sesudah semua biaya dan pengeluaran lain dikurangi kecuali bunga dan atau laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah penjualan. Margin laba operasi mengukur laba yang dihasilkan murni dari operasi perusahaan tanpa melihat beban keuangan (bunga) dan beban dari pemerintah (pajak).

$$\text{Margin Laba Operasi} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}}$$

c. Margin Laba Bersih

Adalah ukuran persentase dari setiap hasil penjualan sesudah dikurangi semua biaya dan pengeluaran, termasuk bunga dan pajak.

$$\text{Margin Laba Bersih} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}}$$

2. Laba langsung

Laba langsung (*direct profit*) mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan. Ukuran ini menggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang dikeluarkan oleh atau dapat ditelusuri langsung ke pusat laba tersebut tanpa mempedulikan apakah pos-pos ini ada dalam kendali manajer pusat laba atau tidak. Meskipun demikian, pengeluaran yang terjadi di kantor pusat tidak termasuk dalam

perhitungan ini. Kelemahan dari pengukuran laba langsung adalah bahwa ia tidak memasukkan unsur manfaat motivasi dari biaya-biaya kantor pusat.

Contohnya: Knight-Ridder, penerbit koran kedua terbesar di Amerika Serikat, mengukur setiap korannya berdasarkan laba langsung, Penerbit menetapkan target tertentu atas laba langsung setiap korannya. Untuk tahun 1996 Miami Herald memiliki target 18 persen dan Philadelphia Inquirer dan Philadelphia Daily (yang beroperasi sebagai satu unit) memiliki target 12 persen.

3. Laba yang dapat dikendalikan

Pengeluaran-pengeluaran kantor pusat dapat dikelompokkan menjadi dua kategori: 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 informasi 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 dari ukuran ini adalah karena ukuran tersebut tidak memasukkan beban kantor pusat yang tidak dapat dikendalikan, maka ukuran ini tidak dapat langsung dibandingkan baik dengan data yang diterbitkan atau data asosiasi dagang yang melaporkan laba dari perusahaan-perusahaan lain di industri yang sama.

4. Laba sebelum pajak

Dalam ukuran ini, seluruh overhead korporat dialokasikan ke pusat laba berdasarkan jumlah relatif dari beban yang dikeluarkan oleh pusat laba. Ada dua argumen yang

menentang alokasi ini. Pertama, karena biaya-biaya yang dikeluarkan oleh staf didepartemen korporat seperti bagian keuangan, akuntansi, dan bagian sumber daya manusia tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba, maka manajer tersebut sebaiknya tidak dianggap bertanggung jawab untuk biaya tersebut. Kedua, sulit untuk mengalokasikan jasa staf korporat dengan cara yang secara wajar mencerminkan jumlah biaya yang dikeluarkan oleh setiap pusat laba.

Meskipun demikian, 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. Mengalokasikan biaya-biaya overhead perusahaan kepada pusat laba akan meningkatkan kecenderungan bahwa para manajer pusat laba akan mempertanyakan biaya-biaya ini, untuk memeriksa pengeluaran kantor pusat. (Beberapa perusahaan dikenal karena menjual pesawat-pesawat jet perusahaan sebagai akibat dari keluhan para manajer mengenai biaya-biaya yang terjadi.)

Kedua, kinerja setiap pusat laba akan lebih realistis 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 laba 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

(bahkan dalam memastikan potensi) bagi perusahaan secara keseluruhan.

Jika pusat laba dibebankan dengan sebagian overhead korporat, maka hal ini harus dihitung berdasarkan biaya yang telah dianggarkan, dan bukan biaya aktual, dimana kolom "anggaran" dan "aktual" dalam laporan kinerja pusat laba menunjukkan jumlah yang hampir sama untuk pos khusus ini. Hal ini akan memberi kepastian bahwa para manajer pusat laba tidak akan mengeluh-baik karena kebijakan ini maupun arena kurangnya pengendalian mereka atas biaya-biaya tersebut karena laporan kinerja mereka tidak akan menunjukkan varians dalam alokasi overhead. Sebaliknya, varians semacam ini akan muncul dalam laporan pusat tanggung jawab yang benar-benar mengeluarkan semua biaya tersebut.

5. Laba bersih

Di sini, perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestik berdasarkan laba bersih (*net income*), yaitu jumlah laba bersih setelah pajak. Ada dua argumen utama yang menentang penggunaan metode ini:

- a. Laba setelah pajak sering kali merupakan persentase yang konstan atas laba sebelum pajak, dalam kasus mana tidak terdapat manfaat dengan memasukkan unsur pajak penghasilan; dan
- b. Karena banyak keputusan yang mempengaruhi pajak penghasilan dibuat di kantor pusat, maka tidaklah tepat jika para manajer pusat laba harus menanggung konsekuensi dari keputusan-keputusan tersebut.

Meskipun demikian, ada situasi di mana tarif pajak bervariasi antar pusat laba. Sebagai contoh, anak perusahaan di luar negeri atau unit-unit bisnis yang beroperasi di luar negeri akan memiliki tarif pajak penghasilan yang berbeda. Pada kasus lain, pusat laba dapat mempengaruhi besarnya pajak penghasilan melalui kebijakan kredit cicilan, keputusan mereka dalam membeli atau menjual peralatan, dan penggunaan standar akuntansi di luar *generally accepted accounting procedures* (GAAP) untuk membedakan antara laba kotor dengan laba kena pajak. Dalam situasi-situasi tersebut, sangat mudah untuk mengalokasikan beban pajak penghasilan ke pusat-pusat laba, tidak hanya untuk mengukur laba ekonomis tetapi juga untuk memotivasi para manajer untuk meminimalkan beban pajak.

a. Pendapatan

Memilih metode pengakuan pendapatan yang tepat sangatlah penting. Apakah pendapatan dicatat ketika pesanan dibuat, ketika pesanan dikirim, atau ketika uang kas diterima. Selain keputusan ini, ada hal-hal lain yang berkaitan dengan pendapatan umumnya yang memerlukan pertimbangan. Dalam beberapa kasus dua atau lebih pusat laba dapat berpartisipasi dalam suatu usaha penjualan yang sukses. Idealnya, setiap pusat laba harus diberikan nilai yang sesuai atas bagiannya dalam transaksi tersebut.

Sebagai contoh, seorang penjual dari Unit Bisnis A mungkin merupakan penghubung utama antara perusahaan dengan konsumen, tetapi barang yang dipesan konsumen melalui orang tersebut mungkin saja diproduksi

oleh Unit usaha B. Penjual dari Unit A tersebut mungkin tidak terlalu termotivasi untuk menerima pesanan semacam ini. jika seluruh pendapatan yang dihasilkan merupakan nilai bagi unit B. Hal yang sama juga terjadi bila seorang nasabah bank Cabang C melakukan transaksi pada cabang D karena lebih dekat tempatnya, Cabang D mungkin tidak antusias untuk melayani nasabah tersebut jika seluruh pendapatan yang dihasilkan dari transaksi ini merupakan nilai bagi Cabang C.

Banyak perusahaan yang tidak memberikan perhatian khusus terhadap penyelesaian masalah pendapatan umum ini. Perusahaan mengambil posisi bahwa identifikasi tanggung jawab yang tepat untuk penciptaan pendapatan merupakan sesuatu yang sangat sulit dilaksanakan, dan bahwa tenaga penjualan harus menyadari bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk pusat laba tempat mereka bekerja melainkan juga untuk kebaikan seluruh perusahaan.

Perusahaan lainnya mencoba, menyelesaikan masalah tanggung jawab penjualan umum dengan memberikan nilai pada unit bisnis yang melayani pesanan atas produk yang dihasilkan oleh unit lain dengan cara memberikan imbalan seperti komisi untuk pialang atau suatu *fee* (atau dalam kasus perbankan, dengan memberikan nilai yang eksplisit kepada cabang yang memberikan pelayanan bagian nasabah tersebut meskipun rekening nasabah itu ada pada cabang lain).

b. Pertimbangan Manajemen

Dalam mengevaluasi manajer bisnis, hampir semua perusahaan di AS melibatkan sebagian (jika bukan seluruhnya) biaya-biaya yang telah dibahas sebelumnya, baik biaya yang berada di bawah kendalinya maupun yang bukan. Sebagai contoh, banyak perusahaan multinasional AS mengukur kinerja para manajer anak perusahaan di luar negeri dalam mata uang dolar. Jadi, kinerjanya dipengaruhi oleh fluktuasi nilai tukar mata uang dolar terhadap mata uang negara asal di mana hal ini sungguh-sungguh berada di luar kendali para manajer (Mulyani, 2020).

Hampir semua kebingungan yang timbul dalam mengukur kinerja manajer pusat laba biasanya terjadi sebagai akibat dari kegagalan untuk memisahkan antara pengukuran kinerja manajer dengan pengukuran ekonomis suatu pusat laba. Jika seseorang hanya mempertimbangkan pengukuran terhadap manajer jasa, maka solusinya sering kali tampak nyata. Para manajer harus diukur berdasarkan pos-pos yang dapat mereka kendalikan, bahkan jika mereka tidak memiliki pengendalian penuh terhadap pos tersebut.

Dalam perusahaan pada umumnya, pos-pos ini mungkin meliputi seluruh biaya yang dikeluarkan oleh pusat laba. Jika para manajer dapat mempengaruhi jumlah pajak yang dibayarkan oleh unit mereka, maka mereka harus dinilai berdasarkan penghasilan unit setelah pajak, dan pos-pos yang jelas tidak dipengaruhi harus dieliminasi, seperti fluktuasi dalam nilai tukar mata uang.

Bagaimanapun juga, dengan mengikuti pedoman-pedoman tersebut, tidak berarti bahwa semua masalah terpecahkan. Tingkat pengaruh yang ada sangat bervariasi, dan selalu ada pos-pos yang dipengaruhi oleh manajer tetapi hanya sedikit kendalinya. Jadi, analisis varians merupakan hal yang penting dalam mengevaluasi kinerja manajemen. Tetapi sistem analisis varians yang paling baik pun masih tetap membutuhkan unsur penilaian, dan salah satu cara untuk membuat penilaian ini dapat diandalkan adalah dengan mengeliminasi semua pos untuk mana manajer tidak memiliki pengaruh (atau melaporkannya sedemikian rupa sehingga varians-variens tersebut tidak berkembang). Pusat laba adalah suatu unit organisasi yang di dalamnya pendapatan dan beban diukur secara moneter. Dalam menetapkan suatu pusat laba, suatu perusahaan mendelegasikan wewenangnya dalam pengambilan keputusan ke lingkaran lebih rendah yang memiliki informasi yang relevan dalam membuat *trade-off* pengeluaran/pendapatan. Tindakan ini dapat meningkatkan kecepatan dalam pengambilan keputusan, kualitas keputusan, memusatkan perhatian yang lebih besar untuk profitabilitas, dan memberikan pengukuran yang lebih luas atas kinerja manajemen yang merupakan beberapa di antara keunggulan-keunggulan yang ada. Batasan pada otonomi pusat laba mungkin ditimbulkan oleh unit-unit bisnis lain dan oleh manajemen korporat. Batasan ini harus secara eksplisit disadari dalam aktivitas operasi pusat laba. Dalam kondisi tertentu, penilaian tetap harus dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada, meskipun fungsi produksi dan pemasaran dapat

dijadikan sebagai pusat laba tersendiri. Mengukur laba dalam suatu pusat laba melibatkan penilaian berkaitan dengan bagaimana pendapatan dan pengeluaran diukur. Dalam hal pendapatan, pilihan metode pengakuan pendapatan sangatlah penting. Dalam hal pengeluaran, pengukuran dapat bervariasi mulai dari biaya variabel yang dikeluarkan pusat laba sampai overhead korporat yang dialokasikan penuh, termasuk pajak penghasilan. Penilaian-penilaian yang berhubungan dengan pengukuran pendapatan dan biaya-biaya harus dipertimbangkan tidak hanya berdasarkan teknik akuntansi, melainkan yang lebih penting lagi adalah berdasarkan pertimbangan perilaku. Kuncinya adalah memasukkan beban dan pendapatan dalam laporan manajer pusat laba yang dipengaruhi oleh tindakan manajer tersebut, bahkan jika tidak secara penuh.

BAB 6

PENENTUAN HARGA TRANSFER

Pengertian Penentuan Harga Transfer

Seringkali perusahaan besar yang terpadu memperlakukan berbagai bagian organisasinya secara otonom. Bagian-bagian organisasi yang diperlakukan sebagai pusat laba (*profit center*) diukur prestasinya berdasarkan kemampuan unit tersebut menghasilkan laba dalam suatu periode tertentu. Suatu unit organisasi sering kali memerlukan produk yang dihasilkan oleh unit organisasi lainnya. Terkadang produk dari suatu unit organisasi menjadi bahan baku bagi unit organisasi lainnya, sehingga terjadi transaksi penjualan dan pembelian diantara unit organisasi tersebut.

Bagi salah satu unit organisasi, transaksi tersebut merupakan transaksi pendapatan dan bagi unit lainnya merupakan transaksi biaya. Dilakukannya transaksi antar unit organisasi tersebut memiliki berbagai tujuan yang berbeda satu dengan lainnya. Mulai dari keinginan untuk menjaga pasokan bahan baku, menjamin penjualan produk, meningkatkan efisiensi serta keseluruhan, meningkatkan daya saing, mengurangi pajak, dan sebagainya. Harga yang ditetapkan dalam transaksi penjualan dan pembelian diantara berbagai unit organisasi pada kelompok perusahaan yang sama tersebut disebut dengan penetapan harga transfer (*transfer pricing*) (Rudianto, 2013).

Karakteristik Harga Transfer

Menurut (Widarsono, 2019), karakteristik dari harga transfer adalah :

1. Masalah harga transfer timbul jika divisi yang terkait diukur kinerjanya berdasarkan laba divisinya

Perusahaan yang dibentuk berdasarkan divisi-divisi akan dinilai kinerjanya berdasarkan laba yang diperoleh, maka manajer pusat laba sangat peduli terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan laba, termasuk di dalamnya penentuan harga transfer (baik bagi divisi pembeli/penjual). Jika beli, tidak akan mau menanggung rugi akibat ketidakefisienan divisi penjual. Jika jual, tidak akan mau menjual terlalu murah, hanya karena alasan masih dalam satu perusahaan.

2. Harga transfer selalu mengandung unsur laba

Bagi divisi penjual, harga transfer merupakan pendapatan yang pada gilirannya merupakan unsur laba yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja, sehingga adanya transfer barang ke divisi pembeli harus mengandung unsur biaya di dalamnya.

3. Harga transfer merupakan alat mempertegas diversifikasi, sekaligus mengintegrasikan divisi yang dibentuk
 - a. Proses pembentukan harga transfer memberi kesempatan kepada manajer divisi yang terkait untuk merunding semua unsur pembentuk harga transfer, karena unsur ini akan mempengaruhi besar kecilnya laba.
 - b. Dengan harga transfer, divisi yang telah dibentuk dianggap sebagai perusahaan "*independent*" yang melakukan nego

penetapan harga barang yang ditransfer antar divisi tersebut.

Syarat Terpenuhiya Harga Transfer

Menurut (Silalahi *et al.*, 2019), syarat-syarat yang harus dipenuhi agar terciptanya harga transfer adalah:

1. Sistem harus dapat memberikan informasi yang relevan yang dibutuhkan oleh suatu pusat laba untuk dapat menemukan *trade-off* yang optimum antara biaya dan pendapatan perusahaan.
2. Laba yang dihasilkan harus dapat menggambarkan dengan baik pengaturan *trade-off* antara biaya-pendapatan yang telah ditetapkan. Setiap pusat laba harus dapat memaksimalkan laba perusahaan dengan jalan memaksimalkan laba divisinya.
3. Tingkat laba yang diperlihatkan oleh masing-masing pusat laba harus dapat mencerminkan besarnya kontribusi laba dari masing-masing pusat laba terhadap laba perusahaan secara keseluruhan.

Tujuan Penentuan Harga Transfer

Jika dua atau lebih pusat laba bertanggungjawab bersama atas pengembangan, pembuatan, dan pemasaran suatu produk, maka masing-masing harus membagi pendapatan yang dihasilkan ketika suatu produk tersebut terjual. Harga transfer merupakan mekanisme untuk mendistribusikan pendapatan ini.

Menurut (Silalahi *et al.*, 2019), harga transfer harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuan berikut :

1. Memberikan informasi yang relevan kepada masing-masing unit usaha untuk menentukan imbal balik yang optimum antara biaya dan pendapatan perusahaan.
2. Menghasilkan keputusan yang selaras dengan cita-cita, maksudnya sistem harus dirancang sedemikian rupa sehingga keputusan yang meningkatkan laba unit usaha juga akan meningkatkan laba perusahaan.
3. Membantu pengukuran kinerja ekonomi dari unit usaha individual.
4. Sistem tersebut harus mudah dimengerti dan dikelola.

Adapun tujuan penetapan harga transfer itu sendiri adalah untuk:

1. Evaluasi prestasi divisi secara akurat, artinya tidak satupun manajer divisi yang memperoleh keuntungan dengan mengorbankan kepentingan divisi lainnya.
2. Keselarasan tujuan, berarti bahwa para manajer mengambil keputusan yang memaksimalkan laba perusahaan dengan memaksimalkan laba divisinya.
3. Tetap terjaganya otonomi divisi, artinya tidak ada campur tangan manajemen puncak terhadap kebebasan manajemen divisi dalam mengambil keuntungan.

Dampak Penentuan Harga Transfer

Menurut (Hansen and Mowen, 2005), penentuan harga transfer mempengaruhi divisi-divisi yang melakukan transfer dan juga perusahaan secara keseluruhan. Hal ini terjadi melalui (1) ukuran-ukuran kinerja divisi, (2) laba perusahaan, dan (3) otonomi divisi.

1. Dampak Terhadap Ukuran Kinerja Divisi.

Harga yang dikenakan untuk barang yang ditransfer mempengaruhi biaya divisi pembeli dan pendapatan divisi

penjual. Artinya, laba kedua divisi tersebut, sebagaimana juga evaluasi dan kompensasi para manajer mereka dipengaruhi oleh harga transfer. Karena berpengaruh terhadap ukuran kinerja berdasarkan laba dari kedua divisi (misalnya ROI dan EVA), maka penetapan harga transfer sering menjadi masalah yang ditanggapi dengan sangat emosional.

Tabel dibawah ini mengilustrasikan dampak harga transfer terhadap dua divisi XYZ, Inc. Divisi X memproduksi suatu komponen dan menjualnya kepada divisi lain di perusahaan yang sama, yakni Divisi Z. Harga transfer sebesar \$50 merupakan pendapatan bagi Divisi X, tentu saja Divisi X mengharapkan harga yang setinggi mungkin. Sebaliknya, harga transfer \$50 tersebut merupakan biaya bagi Divisi Z seperti layaknya biaya bahan lainnya. Divisi Z tentu saja mengharapkan harga transfer yang serendah mungkin.

Tabel 6.1. Dampak Terhadap Ukuran Kinerja Divisi

XYZ, Inc.	
Divisi X	Divisi Z
Memproduksi komponen dan mentransfernya ke Z dengan harga transfer \$50 per unit.	Membeli komponen dari X dengan harga \$50 per unit dan menggunakan komponen itu untuk memproduksi produk akhir.
Harga transfer = \$50 per unit	Harga transfer = \$50 per unit
Pendapatan bagi X	Biaya bagi Z
Meningkatkan laba bersih	Menurunkan laba bersih
Meningkatkan ROI	Menurunkan ROI
Pendapatan harga transfer = Biaya harga transfer Dampak nol bagi XYZ, Inc.	

2. Dampak Terhadap Keuntungan Perusahaan.

Meskipun harga transfer aktual tidak mempengaruhi perusahaan sebagai satu kesatuan, penetapan harga transfer aktual tidak mempengaruhi perusahaan-perusahaan sebagai

satu kesatuan. Penetapan harga transfer ternyata mampu mempengaruhi tingkat laba yang dihasilkan oleh perusahaan dalam dua cara: jika ia mempengaruhi perilaku divisi dan jika ia mempengaruhi pajak penghasilan. Divisi-divisi yang bertindak secara independen mungkin menetapkan harga transfer yang memaksimalkan laba divisi tetapi menimbulkan pengaruh sebaliknya bagi laba perusahaan secara keseluruhan.

Sebagai contoh, divisi pembeli mungkin memutuskan untuk membeli barang dari pihak luar karena harganya lebih murah dari barang transfer, yang mana pada kenyatannya biaya produksi barang secara internal jauh lebih rendah daripada harga transfer. Misalkan Divisi X dalam tabel diatas menerapkan harga transfer sebesar \$50 untuk suatu komponen yang biaya produksinya \$45. Apabila Divisi Z mampu mendapatkan komponen dari pemasok luar dengan harga \$47 maka Divisi Z akan menolak membeli dari Divisi X. Divisi Z dengan demikian akan merealisasi penghematan sebesar \$3 per komponen (\$50 harga transfer internal - \$47 harga eksternal). Namun, apabila Divisi X tidak mampu menggantikan penjualan internalnya dengan penjualan eksternal, maka perusahaan secara keseluruhan akan mengalami kerugian sebesar \$2 per komponen (\$47 biaya pembelian eksternal - \$45 biaya produksi internal). Hasil ini akan meningkatkan total biaya perusahaan.

Penetapan harga transfer juga dapat mempengaruhi pajak penghasilan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini terutama terjadi pada perusahaan multinasional. Namun, sebagaimana yang umumnya berlaku, perusahaan mungkin berupaya mengatur harga transfer sedemikian rupa sehingga lebih

banyak pendapatan yang diberikan kepada divisi yang beroperasi di negara dengan pajak rendah dan biaya yang lebih tinggi diberikan kepada divisi yang beroperasi di negara dengan pajak tinggi.

3. Dampak Terhadap Otonomi.

Karena keputusan penetapan harga transfer dapat mempengaruhi profitabilitas perusahaan secara keseluruhan, manajemen puncak sering tergoda untuk mencampuri dan mendikte harga transfer yang mereka kehendaki. Namun, apabila campur tangan seperti itu menjadi sering dilakukan, maka organisasi secara efektif telah menanggukkan proses desentralisasi dengan segala keunggulannya. Organisasi mengadopsi desentralisasi karena manfaatnya lebih besar dari kerugiannya. Salah satu kerugian tersebut adalah munculnya perilaku manajer divisi yang kurang optimal. Jadi, campur tangan manajemen pusat dalam mengurangi biaya ini dapat benar-benar menjadi lebih mahal dalam jangka panjang dibandingkan tanpa adanya campur tangan.

Kebijakan Penentuan Harga Transfer

Menurut (Hansen and Mowen, 2009), dalam penyusunan sebuah kebijakan penetapan harga transfer, kedua pandangan dari divisi penjual dan divisi pembeli harus dipertimbangkan. Pendekatan biaya peluang (*opportunity cost approach*) mencapai tujuan tersebut dengan mengidentifikasi harga minimum yang ingin diterima divisi penjual dan harga maksimum yang ingin dibayar divisi pembeli. Harga-harga minimum dan maksimum tersebut sesuai dengan biaya peluang transfer internal.

Berikut harga-harga yang ditetapkan di setiap divisi:

1. Harga transfer minimum, adalah harga transfer yang akan membuat keadaan divisi penjual tidak menjadi lebih buruk jika barang yang dijual pada divisi internal daripada dijual pada pihak luar. Hal ini terkadang disebut “batas bawah (*floor*)” dari rentang penawaran.
2. Harga transfer maksimum, adalah harga transfer yang akan membuat keadaan divisi pembeli tidak menjadi lebih buruk jika suatu input dibeli dari divisi internal daripada jika barang yang sama dibeli secara eksternal. Hal ini terkadang disebut “batas atas (*ceiling*)” dari rentan penawaran.

Pendekatan biaya peluang menuntun divisi-divisi dalam menentukan saat yang tepat untuk melakukan transfer internal. Tepatnya, transfer internal sebaiknya dilakukan saat biaya peluang (harga minimum) divisi penjual lebih rendah dari biaya peluang (harga maksimum) divisi pembeli. Dari definisinya saja, pendekatan ini menjamin tidak seorang manajer pun yang dirugikan oleh transfer internal. Dalam istilah praktik, yang dimaksud tanpa perbedaan atau tidak menjadi lebih buruk adalah berarti bahwa total laba divisi tidak berkurang dengan adanya transfer internal.

Prinsip Dasar Penentuan Harga Transfer

Menurut (Anthony and Govindarajan, 2018), masalah penentuan harga transfer sebenarnya merupakan penentuan harga pada umumnya, dengan sedikit modifikasi untuk mempertimbangkan faktor-faktor tertentu yang unik dalam transaksi internal. Prinsip dasarnya adalah bahwa harga transfer sebaiknya serupa dengan harga yang akan dikenakan seandainya produk tersebut dijual ke konsumen luar atau dibeli dari pemasok luar. Melaksanakan prinsip ini merupakan hal yang sulit karena adanya fakta bahwa

terdapat banyak pertentangan ekonomi klasik menyatakan bahwa harga jual sebaiknya sama dengan biaya marginal, dan beberapa penulis menyarankan harga transfer berdasarkan biaya marginal. Hal ini tidak realistis. Beberapa perusahaan menjalankan kebijakan semacam itu dalam menentukan baik harga jual atau harga transfer.

Ketika suatu pusat laba di suatu perusahaan membeli produk dari, dan menjual, ke satu samalain, maka dua keputusan yang harus diambil untuk setiap produk adalah:

1. Apakah perusahaan harus memproduksi sendiri produk tersebut atau membelinya dari pemasok luar. Hal ini merupakan keputusan *sourcing*.
2. Jika diproduksi secara internal, pada tingkat harga berapakah produk tersebut akan ditransfer antarpusat laba. Hal ini merupakan keputusan harga transfer.

Sistem harga transfer dapat bervariasi dari yang paling sederhana sampai yang paling rumit, tergantung dari sifat usahanya. Pembahasan dimulai dengan situasi yang ideal kemudian baru melangkah ke situasi yang lebih sulit.

1. Situasi Ideal

Menurut (Anthony and Govindarajan, 2018), harga transfer berdasarkan harga pasar akan menghasilkan keselarasan cita-cita jika kondisi-kondisi berikut ada, yaitu :

- a. Orang-orang Kompeten. Idealnya manajer harus memperhatikan kinerja jangka panjang dan jangka pendek dari pusat tanggung jawab mereka.
- b. Atmosfer yang Baik. Manajer harus menjadikan profitabilitas sebagai cita-cita yang penting dan

pertimbangan yang signifikan dalam penilaian kinerja pusat tanggung jawab.

- c. Harga Pasar. Idealnya, harga pasar mencerminkan kondisi yang sama (kuantitas, waktu pengiriman, dan kualitas) dengan produk yang dikenakan harga transfer.
 - d. Kebebasan Memperoleh Sumber Daya. Idealnya, alternatif pusat tanggung jawab dalam memperoleh sumber daya haruslah ada, dan para manajer sebaiknya diizinkan untuk memilih alternatif yang baik bagi pusat tanggung jawab mereka.
 - e. Informasi Penuh. Para manajer harus mengetahui semua alternatif yang ada, serta biaya dan pendapatan yang relevan dari masing-masing alternatif tersebut.
 - f. Negosiasi. Harus ada mekanisme kerja yang berjalan lancar untuk melakukan negosiasi “kontrak” antar unit usaha.
2. Hambatan-hambatan dalam Perolehan Sumber Daya

Idealnya, seorang manajer pembelian bebas mengambil keputusan sourcing. Demikian halnya dengan manajer penjualan, ia harus bebas untuk menjual produknya ke pasar yang paling menguntungkan.

Menurut (Anthony and Govindarajan, 2018), akibat-akibat yang terjadi jika para manajer pusat laba tidak memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan sourcing.

1. Pasar yang terbatas

Beberapa alasan pasar terbatas bagi pusat laba (pembeli dan penjual):

- a. Keberadaan kapasitas internal mungkin membatasi pengembangan penjualan eksternal.

- b. Jika suatu perusahaan merupakan produsen tunggal dari produk yang terdifferensiasi, tidak ada sumber dari luar.
- c. Jika perusahaan telah melakukan investasi yang besar, cenderung tidak akan menggunakan sumber daya dari luar kecuali harga jual di luar mendekati biaya variabel perusahaan.

Dalam kondisi pasar yang terbatas, harga transfer yang paling memenuhi persyaratan sistem pusat laba adalah harga kompetitif. Dimana harga kompetitif mengukur kontribusi dari setiap pusat laba terhadap laba perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan dapat mengetahui tingkat harga kompetitif jika perusahaan tersebut tidak membeli atau menjual produknya ke pasar bebas melalui cara-cara:

- a. Jika ada harga pasar diterbitkan, maka harga tersebut dapat digunakan untuk menentukan harga transfer.
- b. Harga pasar mungkin ditentukan berdasarkan penawaran.
- c. Jika pusat laba pembelian membeli produk yang serupa dari pasar luar/bebas maka pusat laba tersebut dapat meniru untuk harga kompetitif untuk produk-produk eksklusifnya.

2. Kelebihan atau Kekurangan Kapasitas Industri.

Misalnya, jika pusat laba penjualan tidak dapat menjual seluruh produk ke pasar bebas atau memiliki kapasitas produksi yang berlebih. Perusahaan mungkin tidak akan mengoptimalkan labanya jika pusat laba pembelian membeli produk dari pemasok luar sementara sementara kapasitas produksi di dalam masih memadai. Dan sebaliknya, jika pusat laba pembelian tidak dapat memperoleh produk yang diperlukan dari luar sementara pusat laba penjualan menjual

produknya ke pihak luar. Situasi ini terjadi ketika terdapat kekurangan kapasitas produksi di dalam industri, sehingga pusat laba pembelian terhalang dan laba perusahaan tidak optimal.

Meskipun ada hambatan dalam pendekatan sumber daya, harga pasar tetap merupakan harga transfer yang baik. Jika harga pasar tersedia atau dapat diperkirakan maka gunakanlah. Meskipun demikian, jika tidak ada cara untuk memperkirakan harga kompetitif, pilihan lainnya adalah mengembangkan harga transfer berdasarkan biaya (*cost based transfer price*). Biasanya, perusahaan akan mengeliminasi unsur iklan, pendanaan, atau pengeluaran lain yang tidak dikeluarkan oleh pihak penjual dalam transaksi internal saat penentuan harga transfer (Anthony and Govindarajan, 2018).

Metode Penentuan Harga Transfer

Beberapa metode harga transfer yang dapat digunakan untuk menentukan harga transfer barang atau jasa antar divisi antara lain sebagai berikut :

1. Metode Harga Pasar

Dalam metode harga pasar, harga transfer barang atau jasa antar pusat laba ditentukan berdasarkan harga pasarnya dikurangi dengan biaya-biaya yang dapat dihindari atau ditekan karena produk ditransfer dari pusat laba tertentu ke pusat laba lainnya. Karena harga pasar tersebut dikurangi dengan biaya yang dapat dihindari maka metode ini disebut pula dengan metode harga pasar minus atau harga pasar yang dimodifikasi.

Rumus harga transfer per unit dengan menggunakan metode ini adalah:

Harga per unit Rp. XXX

Biaya per unit yang dapat dihindari :

Potongan volume	Rp. XXX	
Biaya penyimpanan	XXX	
Biaya advertensi	XXX	
Komisi penjualan	XXX	
Biaya penagihan	<u>XXX</u> +	
		<u>Rp. XXX</u> -
Harga transfer per unit		Rp. XXX

Contoh soal:

PT. Jaya Makmur memiliki dua pusat laba yaitu Divisi X dan Divisi Y. Produk Divisi X, yaitu Produk A, sebagian dijual kepada pihak luar dan sebagian lainnya ditransfer ke Divisi Y untuk diolah lebih lanjut. Harga jual per unit produk A kepada pihak lain yaitu Rp. 400. Biaya produksi dan non produksi produk A di divisi X per unit adalah:

Elemen biaya	Biaya standar	Biaya sesungguhnya
Produksi variabel	Rp. 150	Rp. 190
Produksi tetap	Rp. 60	Rp. 60
Non produksi variabel	Rp. 90	Rp. 90
Non produksi tetap	Rp. 80	Rp. 80

Diminta: Hitunglah besarnya harga transfer per unit dari Divisi X ke Divisi Y.

Jawab:

Jika produk ditransfer dari Divisi X ke Divisi Y, biaya nonproduksi variabel sebesar Rp. 30 dapat dihindari. Atas dasar data PT. Jaya Makmur tersebut dapat ditentukan besarnya harga transfer per unit dari Divisi X ke Divisi Y adalah:

Harga pasar per unit Rp. 400

Biaya dapat dihindari Rp. 40 -

Harga transfer per unit Rp. 360

Dalam penerapan harga pasar sebagai dasar penentuan harga transfer, manajemen mungkin menghadapi salah satu dari dua kondisi sebagai berikut:

a. Tidak menghadapi kendala sumber.

Pada kondisi tidak menghadapi kendala sumber, divisi penjual dapat menjual produknya pada pihak luar dan ke divisi pembeli, begitu juga divisi pembeli dapat membeli produk tersebut dari divisi penjual. Sistem yang cocok pada kondisi ini adalah: (1) keputusan harga transfer dan sumber harus diserahkan kepada manajer divisi, (2) campur tangan manajer kantor pusat sedikit mungkin.

Penerapan sistem ini juga harus mempertimbangkan kepentingan perusahaan sebagai kesatuan. Oleh karena itu, timbul batasan yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Jika harga yang ditawarkan divisi penjual sama dengan harga pasar, produk tersebut harus dibeli dari divisi penjual.

- 2) Jika ada distress price, secara temporer pemasok luar menawarkan harga rendah, harga tersebut tidak perlu dipedulikan dan divisi pembeli harus membeli dari divisi penjual.
 - 3) Perubahan sumber dan harga transfer perlu ditelaah dan disetujui oleh kantor pusat.
- b. Menghadapi kendala sumber.

Kendala sumber dapat disebabkan oleh beberapa macam faktor, antara lain sebagai berikut:

- 1) Divisi-divisi sifatnya terintegrasi
- 2) Tidak ada sumber luar
- 3) Resiko dengan pemasok luar cukup tinggi, dan
- 4) Telah diinvestasikan dana pada divisi penjual dalam jumlah cukup tinggi.

Meskipun perusahaan menghadapi kendala sumber namun harga transfer hendaknya didasarkan atas harga yang bersaing dengan alasan:

- 1) Harga tersebut dapat mengukur kontribusi setiap pusat laba.
- 2) Harga tersebut dapat mengukur prestasi setiap pusat laba dalam menghadapi persaingan.
- 3) Harga tersebut sifatnya independen.

Meskipun harga transfer ini sering dianggap sebagai metode terbaik untuk penentuan harga transfer, namun metode ini mempunyai beberapa kelemahan, yaitu:

- 1) dalam bentuk biaya yang dapat dihindari hanya dinikmati oleh divisi pembeli.

2. Metode Biaya ditambah Laba

Metode ini dipakai jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut:

- a. Di pasar tidak tersedia harga pasar produk yang ditransfer.
- b. Di pasar terdapat beberapa harga pasar produk yang ditransfer.
- c. Produk yang ditransfer sifatnya khusus atau rahasia.

Jika harga transfer hanya didasarkan pada biaya maka harga transfer tidak dapat digunakan menilai prestasi laba manajer divisi dan tidak dapat memotivasi manajer divisi penjual untuk mentransfer produknya pada divisi pembeli. Untuk mengatasi masalah tersebut, penentuan harga transfer dapat menggunakan metode biaya ditambah laba.

Pemakaian metode biaya ditambah laba mengharuskan manajemen membuat dua keputusan penting, yaitu :

- a. Komponen-komponen biaya yang diperhitungkan ke dalam harga transfer.
- b. Keputusan komponen laba yang diperhitungkan ke dalam harga transfer.

Komponen biaya yang diperhitungkan sebagai komponen harga transfer dapat menggunakan:

- a. Biaya penuh sesungguhnya (Actual Full Costs)
- b. Biaya Penuh Standar (Standart Full Costs)
- c. Biaya Variabel Sesungguhnya (Actual Variable Costs)
- d. Biaya Variabel Standar (Standar Variable Costs)

Pemakaian biaya sesungguhnya sebagai komponen harga transfer memiliki kelemahan sebagai berikut: (1) tidak mendorong divisi penjual bekerja efisien karena semakin besar

biaya sesungguhnya berakibat harga transfer lebih tinggi, (2) Ketidakefisienan divisi penjual ditanggung oleh divisi pembeli. Komponen laba yang digunakan sebagai dasar harga transfer dapat didasarkan atas : (1) persentase biaya, (2) return atas investasi. Komponen laba yang ditentukan atas dasar persentase biaya perhitungannya mudah namun tidak mempertimbangkan investasi yang digunakan oleh pusat laba penjual. Komponen laba yang ditentukan berdasar return atas investasi sudah memperhitungkan investasi yang digunakan oleh pusat laba penjual namun timbul masalah dalam penentuan besarnya investasi.

Contoh soal:

Jika PT. Jaya Makmur pada contoh diatas menggunakan harga transfer berdasar biaya ditambah laba sebesar 25% dari biaya maka besarnya harga transfer per unit adalah sebagai berikut:

Harga transfer berdasar biaya penuh sesungguhnya ditambah laba:

Biaya produksi variabel	Rp.	19
Biaya produksi tetap	Rp.	60
Biaya non produksi variabel yang tidak dapat dihindari		50
(Rp. 90 - Rp. 40)		
Biaya non produksi tetap		<u>80 +</u>
Biaya penuh sesungguhnya per unit	Rp.	380
Laba = 25% x Rp. 380		<u>95 +</u>
Harga transfer per unit	Rp.	475
Harga transfer berdasar biaya penuh standar ditambah laba:		
Biaya produksi variabel	Rp.	150

Biaya produksi tetap	60
Biaya non produksi variabel yang tidak dapat dihindari	50
(Rp. 90 - Rp. 40)	
Biaya non produksi tetap	<u>80 +</u>
Biaya penuh sesungguhnya per unit	Rp. 340
Laba = 25% x Rp. 340	<u>85 +</u>
Harga transfer per unit	Rp. 425
Harga transfer berdasar biaya variabel sesungguhnya ditambah laba:	
Biaya produksi variabel	Rp. 190
Biaya non produksi variabel yang tidak dapat dihindari	<u>50 +</u>
(Rp. 90 - Rp. 40)	
Biaya variabel standar per unit	Rp. 240
Laba = 25% x Rp. 240	60 +
Harga transfer per unit	Rp. 300
Harga transfer berdasar biaya variabel standar ditambah laba:	
Biaya produksi variabel	Rp. 150
Biaya non produksi variabel yang tidak dapat dihindari	<u>50 +</u>
(Rp. 90 - Rp. 40)	
Biaya variabel standar per unit	Rp. 200
Laba = 25% x Rp. 200	<u>50 +</u>
Harga transfer per unit	Rp. 250
Pemakaian metode penentuan harga transfer berdasar biaya ditambah laba menimbulkan beberapa macam masalah	

sehingga untuk mengatasinya memerlukan beberapa pertimbangan manajemen. Masalah yang timbul antara lain:

- a. Bagaimana mendorong pusat laba penjual untuk tetap menjaga kualitas produk dan meningkatkan produktivitas.
- b. Komponen biaya apa saja yang disetujui sebagai dasar penentuan harga transfer.
- c. Penentuan komponen laba dan besarnya laba pusat laba penjual yang disetujui dalam harga transfer.
- d. Pusat laba penjual dijamin memperoleh laba namun pusat laba pembeli belum tentu dapat mencapai laba.
- e. Prestasi masing-masing pusat laba harus dapat ditentukan dengan jelas ketidakefisienan pusat laba penjual tidak kalah mempengaruhi prestasi pusat laba pembeli

Administrasi Harga Transfer

Metode Negosiasi. Harga transfer negosiasi didasarkan tawar-menawar atau perundingan antara divisi penjual dengan divisi pembeli. Penentuan harga negosiasi menganjurkan proses tawar-menawar bebas (*arm's length*) antar divisi seolah olah sebagai kesatuan usaha yang terpisah. Kebebasan ini tercipta jika divisi penjual dapat pula menjual produknya ke pihak luar dan divisi pembeli dapat membeli produk yang sama dari pihak lain. Alasan pemakaian metode ini adalah:

1. Negosiasi menunjukkan kepercayaan manajer kantor pusat pada manajer divisi.
2. Harga negosiasi dapat mencerminkan prestasi laba divisi.
3. Jika manajer divisi mengetahui informasi biaya dan harga pasar, maka dapat dicapai harga negosiasi yang rasional.

Metode ini memiliki beberapa kelemahan antara lain:

1. Memerlukan waktu perundingan yang lama.
2. Cenderung menimbulkan konflik antar divisi.
3. Laba divisi sangat peka terhadap keahlian manajer divisi dalam tawar menawar.
4. Jika harga negosiasi sudah tidak memuaskan maka dapat mengakibatkan produktivitas rendah. Jika transfer produk antar divisi sangat besar dan tidak ada harga pembandingan di luar maka penerapan metode negosiasi sifatnya terbatas dan manajer kantor pusat biasanya menentukan peraturan pengadaan dan harga transfer.

Metode Arbitrasi. Metode ini digunakan jika divisi penjual dan divisi pembeli tidak dapat mencapai kesepakatan dalam penentuan harga transfer. Harga transfer arbitrasi adalah harga transfer yang ditentukan oleh eksekutif atau badan lain yang ditugasi untuk mengarbitrasi harga transfer setelah orang atau badan tersebut berdialog dengan para manajer divisi yang bersangkutan. Dialog diharapkan dapat memutuskan harga transfer yang adil bagi manajer penjual dan manajer pembeli. Jika dipandang perlu, perusahaan dapat membentuk komite arbitrasi yang tanggungjawab utamanya adalah (STIE-IGI, 2020):

1. Menyelesaikan perselisihan harga transfer.
2. Menelaah kembali pengubahan sumber pengadaan.
3. Jika perlu, mengubah aturan penentuan harga transfer.

Harga Transfer Divisi Terintegrasi

Perusahaan yang memiliki divisi-divisi terintegrasi menghadapi banyak masalah dalam penentuan harga transfer karena divisi penjual menransfer semua atau hampir semua produknya pada divisi pembeli. Keadaan ini disebut penjualan eksklusif atau

mendekati eksklusif yang berarti bahwa divisi penjual tidak memiliki tanggungjawab yang berarti terhadap pemasaran produknya. Dalam hal ini divisi penjual berfungsi sebagai *ceptive supplier* yang mempunyai tanggungjawab utama untuk mengendalikan biaya, kualitas, dan jadwal produksi.

Pada divisi terintegrasi, laba bukan merupakan prestasi manajer divisi penjual karena pendapatan divisi penjual sangat dipengaruhi oleh kegiatan pemasaran produk akhir divisi pembeli. Untuk mengatasi masalah ini dapat dipilih salah satu dari kedua macam alternatif sebagai berikut:

1. Divisi penjual diperlakukan sebagai pusat biaya. Alternatif ini dipilih dengan alasan bahwa manajer divisi penjual hanya dapat mengendalikan masukan atau biaya divisinya sehingga cocok diperlakukan sebagai pusat biaya.
2. Divisi penjual dipertahankan sebagai pusat laba. Jika alternatif ini dipilih maka timbul masalah dalam menentukan harga transfer. Dalam hal ini dapat dipilih salah satu dari beberapa metode penentuan harga transfer berikut ini:
 - a. Berdasar negosiasi antar divisi.
 - b. Berdasar metode *dus-langkah* atau metode beban tetap bulanan.
 - c. Berdasar metode pembagian laba.
 - d. Berdasar metode dua peringkat harga.

Negosiasi Antar Divisi. Jika divisi penjual sebagai *captive supplier*, negosiasi antar divisi penjual dengan divisi pembeli bertujuan untuk menentukan kesepakatan mengenai harga jual produk akhir yang dihasilkan oleh divisi pembeli dan penentuan distribusi laba pada divisi penjual dan divisi pembeli. Dalam proses negosiasi

hendaknya memperhatikan maksimalisasi laba divisi yang terlibat dan maksimalisasi laba perusahaan sebagai suatu kesatuan.

Harga Transfer Dua-langkah. Pada metode ini divisi pembeli dibebani harga transfer sebesar:

1. Untuk setiap unit produk yang ditransfer dari divisi penjual, divisi pembeli dibebani biaya produksi variabel standar per unit dari divisi penjual.
2. Secara periodik, biasanya dilakukan bulanan, divisi pembeli dibebani biaya tetap ditambah return atas investasi yang berhubungan dengan penyediaan fasilitas oleh divisi penjual untuk divisi pembeli.

Metode Pembagian Laba. Pada metode ini, *contribution margin* (CM) yang diperoleh dari penjualan produk akhir dibagikan kepada divisi penjual dan divisi pembeli. langkah-langkah yang dilaksanakan pada metode ini sebagai berikut:

1. Produk yang ditransfer dari divisi penjual ke divisi pembeli dibebani biaya produksi variabel standar di divisi penjual.
2. Setelah produk akhir dijual, dihitung besarnya *contribution margin* dan selanjutnya dibagikan kepada divisi penjual dan divisi pembeli.

Metode Dua Peringkat Harga. Metode ini dapat digunakan untuk divisi penjual yang menjual semua produknya pada divisi pembeli namun harga pasar produk yang ditransfer tersebut dapat diketahui. Pada metode ini transfer produk dari divisi penjual ke divisi pembeli diatur sebagai berikut (STIE-IGI, 2020):

1. Pendapatan divisi penjual diakui sebesar harga jual produk tersebut jika dijual pada pihak lain dikurangi dengan persentase untuk menutup biaya pemasaran produk tersebut.

2. Divisi pembeli dibebani harga transfer sebesar biaya variabel standar atau dapat pula menggunakan biaya penuh standar dari divisi penjual.
3. Selisih yang terjadi antara pendapatan divisi penjual dengan harga transfer divisi pembeli dibebankan ke rekening kantor pusat dan dialiminsi pada saat disusun laporan keuangan konsolidasi.

BAB 7

MENGUKUR DAN MENGENDALIKAN AKTIVA

Tujuan Pengukuran Aktiva

Menurut (Anthony and Govindarajan, 2012), tujuan pengukuran penggunaan aktiva merupakan analogi dari tujuan pusat laba yaitu untuk memberikan informasi yang berguna dalam membuat keputusan yang bagus mengenai aktiva yang digunakan dan untuk memacu para manajer agar membuat keputusan yang merupakan kepentingan perusahaan dan untuk mengukur kinerja unit usaha sebagai suatu entitas ekonomi.

Dalam analisis mengenai perlakuan alternatif atas aktiva dan perbandingan ROI dengan EVA dua cara dalam mengaitkan laba dengan aktiva yang digunakan yang paling menarik adalah seberapa baiknya alternatif-alternatif tersebut melayani kedua tujuan di atas untuk menyediakan informasi guna pengambilan keputusan yang baik dan pengukuran kinerja ekonomi suatu unit usaha. Tingkat pengambilan atas investasi (ROI) adalah suatu rasio perbandingan pembilangnya (numerator) adalah pendapatan yang dilaporkan pada laporan keuangan. Penyebutnya (denominator) adalah aktiva yang digunakan. Nilai tambah ekonomi (EVA) adalah jumlah uang, bukan rasio. EVA dapat diperoleh dengan mengurangi beban modal (capital charge) dari laba operasi bersih (net operating profit).

Menurut (Boatsman *et al.*, 1997), pusat investasi mempunyai semua masalah pengukuran yang berguna untuk menentukan sebuah beban dan pendapatan. Pusat investasi ini menimbulkan sebuah permasalahan baru tentang bagaimana cara untuk mengukur aktiva yang akan digunakan, khususnya untuk aktiva mana yang akan dimasukkan, dan untuk bagaimana menilai sebuah aktiva tetap dan aktiva lancar, Sebuah metode penyusutan yang akan digunakan untuk aktiva tetap, kemudian aktiva perusahaan mana yang perlu dialokasikan dan kewajiban manakah yang perlu dikurangi. Salah satu tujuan utama dari organisasi bisnis adalah untuk memaksimalkan tingkat pengembalian terhadap ekuitas pemegang saham adalah tentang nilai sekarang bersih dari arus kas di masa yang akan datang. Nilai tambah ekonomis atau sering disebut (*Economic Value Added* atau EVA) secara konsep mempunyai sebuah keunggulan daripada nilai yang lain seperti tingkat pengembalian investasi yang disebut (*Return of Investment* atau ROI) untuk mengevaluasi kinerja para manajer – manajer yang berada di unit usaha.

Jenis – Jenis Aktiva

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. Saldo kas unit usaha mungkin hanya akan merupakan “selisih” antara penerimaan dan pengeluaran harian. Akibatnya, saldo kas aktual pada tingkat unit usaha cenderung jauh lebih kecil dibandingkan dengan saldo kas yang diperlukan jika unit

usaha merupakan suatu perusahaan independen. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menggunakan rumus untuk menghitung kas yang akan dimasukkan dalam dasar investasi. 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. Hanya jika kas aktual ditunjukkan, tingkat pengembalian dari unit internal akan terlihat sangat tinggi dan dapat menyesatkan manajemen senior.

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. Demi kemudahan, unsur piutang sering dimasukkan pada saldo aktual di akhir periode, meskipun rata-rata antarperiode secara konsep merupakan ukuran yang lebih baik atas jumlah yang seharusnya dikaitkan dengan laba.

Memasukan unsur piutang pada harga jual atau pada harga pokok penjualan merupakan hal yang masih diperdebatkan. Suatu pihak dapat beragumen bahwa investasi riil dari suatu unit dalam piutang adalah hanya sebesar harga pokok penjualan dan bahwa tingkat pengembalian yang memuaskan atas investasi ini mungkin sudah mencukupi. Di lain pihak, adalah mungkin untuk mengatakan bahwa unit usaha dapat

menginvestasikan kembali uang yang diperoleh dari piutang, dan karena itu,

piutang harus dimasukkan pada harga jualnya. Yang biasanya dilakukan adalah mengambil alternatif yang lebih sederhana yaitu, memasukkan piutang pada nilai buku, yang merupakan harga jual dikurangi penyisihan atas piutang tak tertagih.

Menurut (Subramanyam and Wild, 2010), Piutang merupakan nilai jatuh tempo yang berasal dari penjualan barang atau jasa, atau dari pemberian pinjaman uang. Piutang mencakup nilai jatuh tempo yang berasal dari aktivitas seperti sewa dan bunga. Piutang usaha mengacu pada janji lisan untuk membayar yang berasal dari penjualan produk dan jasa secara kredit. Wesel tagih mengacu pada janji tertulis untuk membayar.

3. Persediaan

Persediaan biasanya diperlakukan sama seperti piutang yaitu, dicatat pada jumlah akhir periode meskipun rata-rata antarperiode lebih baik secara konsep. Jika perusahaan menggunakan (LIFO) untuk tujuan akuntansi keuangan, maka metode penilaian lain biasanya digunakan untuk pelaporan laba unit usaha, karena saldo persediaan LIFO cenderung sangat rendah pada periode terjadinya inflasi. Dalam kondisi-kondisi tersebut, persediaan sebaiknya dinilai pada biaya standar atau rata-rata, dan biaya yang sama sebaiknya dinilai pada biaya standar atau rata-rata, dan biaya yang sama sebaiknya digunakan untuk mengukur harga pokok penjualan pada laporan laba rugi unit usaha.

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.

Menurut (Subramanyam and Wild, 2010), persediaan merupakan barang yang dijual dalam aktivitas operasi normal perusahaan. Dengan pengecualian organisasi jasa tertentu, persediaan merupakan aset inti dan penting dalam perusahaan. Persediaan harus diperhatikan karena merupakan komponen utama dari aset operasi dan langsung mempengaruhi penghitungan laba.

4. Modal Kerja Secara Umum

Dapat dilihat bahwa perlakuan atas modal kerja sangatlah bervariasi. Pada satu sisi, perusahaan memasukkan seluruh aktiva lancar ke dalam dasar investasi dengan tidak mengeliminasi kewajiban lancar. Metode tersebut adalah beralasan dari sudut pandang motivasional jika unit-unit usaha tidak dapat mempengaruhi utang atau kewajiban lancar lainnya. Tetapi, metode tersebut menyatakan terlalu tinggi jumlah modal korporat yang diperlukan 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 aktiva lancar.

5. Properti, Pabrik, dan Peralatan

Dalam akuntansi keuangan, aktiva tetap awalnya dicatat pada biaya perolehan, dan biaya ini dihapuskan sepanjang umur ekonomis aktiva melalui penyusutan. Hampir semua perusahaan menggunakan pendekatan yang sama dalam mengukur profitabilitas atas dasar aktiva dari unit usaha. Hal

ini menyebabkan permasalahan serius dalam penggunaan sistem tersebut untuk tujuan yang dimaksudkan. Permasalahan-permasalahan yang akan dianalisis, yaitu:

a. Akuisi peralatan baru

Asumsikan bahwa suatu unit dapat membeli mesin baru seharga \$100.000. Mesin ini diperkirakan akan menghasilkan penghematan sebesar \$27.000 per tahun selama lima tahun. Jika perusahaan memiliki tingkat pengembalian yang diperlukan sebesar 10 persen, maka investasi tersebut adalah menarik. Terbukti bahwa jika aktiva yang telah disusutkan dimasukkan ke dalam dasar investasi pada nilai buku bersih, maka profitabilitas unit usaha tersebut akan dinyatakan secara salah pada nilai buku bersih, dan para manajer unit usaha tidak akan termotivasi untuk mengambil keputusan akuisisi yang tepat.

b. Nilai buku kotor

Fluktuasi dalam EVA dan ROI dari tahun ke tahun dapat dihindari dengan memasukkan unsur aktiva yang dapat disusutkan dalam dasar investasi pada nilai buku kotornya, dan bukan nilai buku bersih. Beberapa perusahaan melakukan hal ini. Jika hal tersebut dilakukan pada kasus ini, maka investasi setiap tahunnya adalah sebesar \$100.000 (biaya awalnya), dan pendapatan tambahan adalah sebesar \$7.000 (arus kas masuk sebesar \$27.000 – penyusutan sebesar \$20.000). Meskipun demikian, EVA-nya akan menurun sebesar \$3.000 (\$7.000 – beban bunga sebesar \$10.000), ROI-nya sebesar 7 persen (\$7.000 : \$100.000). kedua angka tersebut menandakan

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

c. Diposisi aktiva

Jika satu mesin baru dianggap akan menggantikan mesin yang telah ada dan yang masih memiliki nilai buku yang belum disusutkan, diketahui bahwa nilai buku tersebut tidak relevan dalam analisis ekonomi atas usulan pembelian. Tetapi, menghilangkan nilai buku dari aktiva 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. Dalam kedua kasus tersebut, jumlah yang relevan dari investasi tambahan akan dinyatakan terlalu rendah, dan selanjutnya EVA akan dinyatakan terlalu tinggi. Hal ini akan mendorong para manajer untuk mengganti mesin lama dengan mesin baru, bahkan ketika penggantian itu tidak dibenarkan secara ekonomis. Secara total, jika aktiva dimasukkan ke dalam dasar investasi pada biaya awalnya, maka manajer unit usaha akan termotivasi untuk menghilangkan aktiva tersebut meskipun aktiva itu memiliki suatu kegunaan karena dasar investasi unit usaha akan berkurang sejumlah biaya penuh dari aktiva tersebut.

d. 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. Hal ini disebabkan 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 invetasi; tetapi tingkat pengembalian hasil tetap konstan.

e. Metode penilaian yang lain

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. Meskipun sistem pengendalian manajemen tidak harus konsisten dengan pelaporan keuangan eksternal, namun sebenarnya beberapa manajer memandang pendapatan bersih dalam laporan keuangan sebagai “nama dari permainan”. Akibatnya, mereka tidak menyukai sistem internal yang menggunakan metode berbeda untuk menghitung nilai tanpa memperdulikan manfaat teoritisnya.

Menurut (Subramanyam and Wild, 2010), prinsip biaya historis digunakan saat menilai properti, pabrik, dan peralatan. Penilaian biaya historis mengharuskan suatu perusahaan pertama kali mencatat aset sebesar harga belinya. Biaya ini mencakup beban apa yang diperlukan agar asaet tersebut berada dalam lokasi dan kondisi siap digunakan atau siap

memberikan jasa seperti biaya angkut, instalasi, pajak, dan biaya pemasangan. Seluruh biaya diakuisisi dan persiapan dikapitalisasi pada saldo akun aset. Alasan digunakannya biaya historis terutama sehubungan dengan objektivitasnya. Penilaian aset tetap dengan biaya historis, jika diterapkan secara konsisten, biasanya tidak menghasilkan distorsi yang serius.

6. Aset-Aset Yang Disewagunkakan

Banyak perjanjian sewa guna usaha merupakan perjanjian pendanaan yaitu, perjanjian tersebut memberikan cara alternatif untuk menggunakan aktiva yang seharusnya didapatkan dari pendanaan dengan utang dan modal. Sewa guna usaha finansial 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 aktiva.

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 izin ini adalah untuk mendorong para manajer unit usaha guna melepas aktiva menganggur ke unit lain yang mungkin memerlukannya. Tetapi, jika aktiva tetap tersebut tidak dapat digunakan oleh unit lain, maka pemberian izin untuk menjual/mengganti aktiva tersebut akan menimbulkan tindakan-tindakan yang disfungsional.

8. Aktiva Tidak Berwujud

Beberapa perusahaan cenderung melaksanakan penelitian dan pengembangan yang intensif; sedang yang lainnya cenderung fokus pada pemasaran. Ada keuntungan dalam mengkapitalisasi aktiva tidak berwujud seperti R&D dan pemasaran, serta kemudian mengamortisasinya selama masa manfaatnya. Metode tersebut akan mengubah cara para manajer unit usaha memandang pengeluaran semacam ini. Dengan menghitung aktiva semacam ini sebagai investasi jangka panjang, manajer unit usaha akan memperoleh manfaat jangka pendek yang lebih sedikit dari pengurangan atas pengeluaran untuk pos tersebut.

Menurut (Subramanyam and Wild, 2010), Aktiva tidak berwujud terbagi atas 2 yaitu:

a. Aset tak berwujud yang dapat diidentifikasi

Merupakan aset tak berwujud yang dapat diidentifikasi terpisah dan dikaitkan dengan hak tertentu atau keistimewaan selama periode manfaat yang terbatas. Contohnya adalah paten, merek dagang, hak cipta, dan *franchises*. Perusahaan mencatat aset sebesar biayanya dan mengamortisasi biaya sepanjang periode manfaat. Penghapusan untuk membebaskan keseluruhan biaya aset tak berwujud pada saat akuisisi tidak diperbolehkan.

b. Aset tak berwujud yang tidak dapat diidentifikasi

Merupakan aset yang dapat dikembangkan secara internal atau dibeli namun tidak dapat diidentifikasi dan sering kali memiliki masa manfaat yang tak terhingga. Contohnya adalah *goodwill*. Perusahaan harus membebankan biaya

pengembangan, pemeliharaan, dan pemulihan aset tak berwujud saat terjadinya kecuali *goodwill*. Saat satu perusahaan mengakuisisi perusahaan lain atau segmen, jumlah yang dibayar untuk seluruh aset bersih dan kewajiban yang dapat diidentifikasi sesuai dengan nilai pasar wajar perlu dialokasikan. Jumlah yang tersisa setelah alokasi ini disebut *goodwill*.

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

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 tinggi. Biasanya, tarif tersebut ditetapkan di bawah estimasi biaya modal perusahaan sehingga EVA atas rata-rata unit usaha berada di atas nol.

Beberapa perusahaan menggunakan tarif yang lebih rendah untuk modal kerja daripada untuk aktiva tetap. Hal ini dapat mencerminkan penilaian bahwa modal kerja lebih kecil risikonya daripada aset tetap, karena dananya disalurkan untuk periode yang lebih pendek. Dalam kasus-kasus ini, tarif yang lebih rendah merupakan cara untuk mengkompensasi fakta bahwa perusahaan tersebut memasukkan unsur persediaan dan piutang dalam dasar investasinya pada jumlah kotor. Perusahaan tersebut menyadari fakta bahwa dana yang didapatkan dari utang usaha memiliki biaya bunga sama dengan nol.

11. Survei-Survei Praktik

Kebanyakan perusahaan memasukkan unsur aktiva tetap ke dalam dasar investasi pada nilai buku bersih. Perusahaan-perusahaan tersebut melakukannya karena ini merupakan jumlah dengan mana aktiva tersebut dicatat dalam laporan keuangan, dan oleh karenanya, sesuai dengan laporan keuangan tersebut, mencerminkan jumlah modal yang digunakan dalam divisi tersebut. Manajemen menyadari bahwa metode ini memberikan sinyal yang menyesatkan, tetapi mereka yakin orang-orang harus memberikan kelonggaran untuk kesalahan tersebut pada saat menginterpretasikan laporan laba unit usaha dan bahwa metode alternatif penghitungan dasar investasi tidak dapat dipercaya karena sangat subjektif. Mereka menolak pendekatan penyusutan

anuitas dengan dasar bahwa hal itu tidak konsisten dengan cara penghitungan penyusutan untuk tujuan pelaporan keuangannya.

Menurut (Wibowo, S.E., M.M. and Arif, Abubakar, S.E., 2008), Jenis aktiva terdiri dari aktiva tetap yang merupakan sumber daya berwujud yang dimiliki oleh perusahaan, digunakan dalam kegiatan perusahaan dan tidak dimaksudkan untuk dijualbelikan. Secara umum aktiva tetap dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Aktiva tetap berwujud (tangible fixed assets), misalnya: tanah (land), bangunan (building), peralatan, dan mesin (machinery).
2. Aktiva tetap tidak berwujud (intangible fixed assets), misalnya: *goodwill*, *franchise*, *trade mark*, dan *copy right*.

Menurut (Dyckman, Dukes and Davis, 2000), aktiva tetap berwujud adalah aktiva – aktiva yang berwujud yang sifatnya relatif permanen yang digunakan dalam kegiatan perusahaan normal. Menurut (Harahap and Sofyan, 2002), bahwa pada dasarnya aktiva tetap terdiri dari :

1. Tanah atau Lahan Bidang. Tanah terhampar baik yang merupakan tempat bangunan maupun yang masih kosong. Dalam akuntansi, apabila ada lahan atau tanah yang didirikan bangunan diatasnya harus dipisahkan pencatatannya dari lahan itu sendiri.
2. Bangunan Gedung. Gedung merupakan bangunan yang terdiri atas bumi ini baik diatas lahan atau air, pencatatannya harus terpisah dari lahan yang menjadi lokasi gedung.
3. Mesin. Termasuk peralatan – peralatan yang menjadi bagian dari perusahaan yang bersangkutan.

4. Kendaraan. Semua jenis kendaraan seperti: alat pengangkutan, truck, traktor, forklift, mobil, kendaraan, roda dua, dll.
5. Perabot. Dalam jenis ini termasuk perabot kantor, perabot laboratorium, perabot pabrik yang merupakan isi dari suatu bangunan.
6. Inventaris atau Peralatan. Peralatan yang dianggap merupakan alat – alat besar yang dipergunakan dalam perusahaan seperti inventaris kantor, inventaris pabrik, inventaris laboratorium, inventaris gudang, dll.
7. Prasarana. Di Indonesia adalah merupakan kebiasaan bahwa perusahaan membuat klasifikasi khusus prasarana seperti jalan, jembatan, pagar dan lain – lain.

Akuntansi atas aktiva tetap secara umum dibagi atas tiga, yaitu:

1. Akuntansi saat perolehan (accounting for acquisition of plant assets)

Aktiva tetap dicatat sebesar harga perolehan. Harga perolehan adalah semua pengeluaran yang terjadi dalam rangka memperoleh aktiva tetap sampai dengan aktiva tersebut siap digunakan. Berdasarkan pengertian ini, maka *cost of plant assets* terdiri atas harga beli, biaya survai, biaya asuransi dalam perjalanan, biaya angkut, biaya broker, biaya pemasangan, biaya uji coba, dan lain-lain. Perolehan aktiva tetap dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

- a. Aktiva tetap diperoleh secara pembelian tunai.
- b. Aktiva tetap diperoleh secara penerbitan surat berharga.
- c. Aktiva tetap diperoleh secara pertukaran.
- d. Aktiva tetap diperoleh secara membangun sendiri.
- e. Aktiva tetap diperoleh secara perjanjian sewa guna usaha.

Contoh perolehan aktiva tetap secara tunai, sebagai berikut:

Misalnya, diperoleh peralatan dengan pengeluaran-pengeluaran sebagai berikut: harga beli Rp.10.000.000,00; biaya pajak Rp.1.000.000,00; biaya angkut dalam perjalanan Rp.100.000,00; biaya asuransi dalam perjalanan Rp.500.000,00; biaya pemasangan Rp.200.000,00; biaya uji coba peralatan Rp.200.000,00. Maka diperoleh harga perolehan sebesar Rp.12.000.000,00. Jurnal dari perolehan peralatan tersebut ialah sebagai berikut:

Tanggal	Keterangan	P/R	Debet	Kredit
	Peralatan		Rp. 12.000.000	-
	Kas		-	Rp. 12.000.000

2. Akuntansi saat penggunaan (accounting for usage of plant assets)

Penggunaan aktiva tetap tidak terlepas dari pengertian penyusutan. Penyusutan (depreciation) merupakan proses alokasi harga perolehan menjadi beban selama usia ekonomis aktiva tetap secara rasional dan sistematis. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusutan, antara lain:

- Harga perolehan (cost),
- Usia ekonomis aktiva tetap (economic life),
- Nilai sisa (salvage/residual value).

Secara umum metode penyusutan terdiri atas:

1. Metode garis lurus (straight line method)

Metode penyusutan tersebut paling banyak digunakan oleh perusahaan, ciri-ciri metode tersebut adalah:

- Sederhana (simple),
- Penyusutan per periode tetap, dan

c. Tidak memperhatikan pola penggunaan aktiva tetap.

Penyusutan per periode dihitung sebagai berikut:

$$\text{Penyusutan} = \frac{\text{Harga perolehan} - \text{Nilai sisa}}{\text{Umur ekonomis}}$$

Atau dapat dihitung dengan persentase sebagai berikut :

$$\text{Tarif penyusutan} = \frac{100\%}{\text{Umur ekonomis}}$$

Penyusutan = Tarif x Harga Perolehan

Misalnya:

Pada awal tahun 2001 diperoleh peralatan dengan harga perolehan sebesar Rp.10.100.000,00 dan diperkirakan dapat digunakan selama lima tahun dengan nilai sisa Rp.100.000,00.

Penyusutan secara lengkap dihitung:

$$\begin{aligned} \text{Penyusutan per tahun} &= \frac{\text{Rp.10.100.000,00} - \text{Rp.100.000,00}}{5} \\ &= \frac{\text{Rp.10.000.000,00}}{5} = \text{Rp.2.000.000,00} \end{aligned}$$

Tabel 7.1. Skedul Penyusutan Metode garis Lurus

Akhir Tahun	Harga Peralatan	Penyusutan	Akumulasi Penyusutan	Nilai Buku
2001	Rp.10.100.000,00	Rp.2.000.000,00	Rp.2.000.000,00	Rp.8.100.000,00
2002	Rp.10.100.000,00	Rp.2.000.000,00	Rp.4.000.000,00	Rp.6.000.000,00
2003	Rp.10.100.000,00	Rp.2.000.000,00	Rp.6.000.000,00	Rp.4.000.000,00
2004	Rp.10.100.000,00	Rp.2.000.000,00	Rp.8.000.000,00	Rp.2.000.000,00
2005	Rp.10.100.000,00	Rp.2.000.000,00	Rp.10.000.000,00	Rp.100.000,00

2. Metode saldo menurun (declining balance method)

Menghasilkan beban penyusutan yang semakin menurun setiap periode. Ciri-ciri dari metode penyusutan tersebut, antara lain:

- Tarif penyusutan tetap dan merupakan dua kali tarif garis lurus.

- b. Beban penyusutan per periode semakin menurun.
- c. Perhitungan penyusutan tanpa memperhitungkan estimasi nilai sisa.
- d. Metode ini selalu menghasilkan angka yang harus dibulatkan pada akhir usia ekonomis.

Misalnya:

Pada awal tahun 2001 diperoleh peralatan dengan harga perolehan Rp.13.000.000,00 dan estimasi nilai sisa Rp.1.000.000,00 diperkirakan usia ekonomis peralatan tersebut selama 5 tahun.

Beban penyusutan dan *schedule* penyusutan dihitung sebagai berikut :

Beban penyusutan:

Tarif penyusutan = Tarif Garis Lurus x 2

$$= \frac{100\%}{5} \times 2$$

$$= 40\%$$

Tabel 7.1. Skedul Penyusutan Metode Saldo Menurun

Akhir Tahun	Harga Perolehan	Tarif DDB	Penyusutan	Akumulasi Penyusutan	Nilai Buku
2001	13.000.000,00	40%	5.200.000,00	5.200.000,00	7.800.000,00
2002	13.000.000,00	40%	3.120.000,00	8.320.000,00	4.680.000,00
2003	13.000.000,00	40%	1.872.000,00	10.192.000,00	2.808.000,00
2004	13.000.000,00	40%	1.123.000,00	11.315.000,00	1.685.000,00
2005	13.000.000,00	40%	685.000,00	12.000.000,00	1.000.000,00

3. Metode unit aktivitas (units of activity)

Menghasilkan beban penyusutan yang berfluktuasi setiap periode, tergantung besar kecilnya aktivitas yang dilakukan.

Ciri-cirinya adalah:

- a. Beban penyusutan per periode berfluktuasi.

- b. Tarif penyusutan tetap.
- c. Diperhatikan pola penggunaan.

$$\text{Tarif penyusutan} = \frac{\text{Harga perolehan} - \text{Nilai sisa}}{\text{Estimasi aktivitas}}$$

Penyusutan = tarif penyusutan x aktivitas yang dilakukan

Misalnya:

Pada awal tahun 2001 diperoleh peralatan dengan harga perolehan Rp.10.100.000,00 dengan estimasi nilai sisa Rp.100.000,00 dan diperkirakan dapat digunakan selama 100.000 jam. Penggunaan peralatan tersebut adalah pada tahun 2001 sebanyak 20.000 jam; tahun 2002 sebanyak 30.000 jam; tahun 2003 sebesar 10.000 jam; tahun 2004 sebesar 40.000 jam. Beban penyusutan dan schedule penyusutan dihitung sebagai berikut:

Beban penyusutan

$$\text{Tarif/jam} = \frac{\text{Rp.10.100.000,00} - \text{Rp.100.000,00}}{100.000 \text{ Jam}}$$

$$= \text{Rp.100/jam}$$

Tabel 7.3. Skedul Penyusutan Metode Unit Aktivitas

Akhir Tahun	Harga Perolehan	Tarif per Jam	Jam Kerja Aktual	Penyusutan	Akumulasi Penyusutan	Nilai Buku
2001	10.100.000,00	100	20.000	2.000.000,00	2.000.000,00	8.100.000,00
2002	10.100.000,00	100	30.000	3.000.000,00	5.000.000,00	5.100.000,00
2003	10.100.000,00	100	10.000	1.000.000,00	6.000.000,00	6.100.000,00
2004	10.100.000,00	100	40.000	4.000.000,00	10.000.000,00	100.000,00

4. Akuntansi saat pelepasan (accounting for disposal of plant assets)

Penghentian aktiva tetap terjadi pada saat aktiva tetap belum habis masa manfaatnya maupun pada saat masa manfaat aktiva tetap tersebut habis masa manfaatnya. Jika aktiva tetap

telah habis masa manfaatnya, maka pada saat penghentian aktiva tetap tersebut telah disusut penuh.

Misalnya, pada tanggal 10 Oktober 2001 PT Dina Palenta mempunyai peralatan dengan harga perolehan senilai Rp.20.000.000,00. Pada tanggal tersebut aktiva tersebut telah habis masa manfaatnya sehingga telah disusut penuh. Jurnal untuk penghentian peralatan tersebut adalah:

Tanggal	Keterangan	P/R	Debet	Kredit
10 Oktober	Akumulasi Penyusutan		Rp.20.000.000,00	-
	Peralatan		-	Rp.20.000.000,00

Jika aktiva tetap dihentikan sebelum habis usia ekonomisnya, maka akan timbul adanya laba atau rugi akibat penghentian aktiva tetap tersebut. Penghentian aktiva tetap sebelum habis usia ekonomisnya dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain, dengan: dijual atau ditukar dengan aktiva tetap lain.

Menurut (Hasibuan and S.P., 2001), proses pengendalian melalui beberapa tahap yaitu : menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian, mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai, dan membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan pelaksanaan dengan tujuan sesuai dengan rencana. Apabila suatu proyek telah disetujui, kita perlu mempunyai cara – cara pengendalian yang wajar untuk memastikan bahwa ikatan dan pengeluaran dilakukan dalam batas-batas yang telah disetujui dan bahwa pengeluaran telah dipertanggungjawabkan sebagaimana mestinya.

EVA vs ROI

Ada 3 keuntungan dari ROI, yaitu:

1. ROI merupakan pengukuran yang komprehensif di mana semua mempengaruhi laporan keuangan tercermin dari rasio ini.
2. ROI mudah dihitung, mudah dipahami, dan sangat berarti dalam pengertian absolut. Sebagai contoh, ROI di bawah 5 persen dikatakan rendah dalam skala absolut, dan ROI di atas 25 persen dikatakan tinggi.
3. ROI merupakan denominator yang dapat diterapkan ke setiap unit organisasi yang bertanggungjawab 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.

Ada 4 alasan yang membuat EVA lebih unggul dari ROI, yaitu:

1. Dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi. Di lain pihak, pendekatan ROI memberikan insentif yang berbeda untuk investasi di antara unit-unit usaha. Sebagai contoh, suatu unit usaha yang kini memiliki ROI 30 persen akan cenderung untuk tidak melakukan ekspansi kecuali unit tersebut dapat mencapai ROI 30 persen atau lebih untuk tambahan aktivitya; tingkat pengembalian yang kurang dari itu akan menurunkan ROI keseluruhan yang telah dicapai sekarang. Jadi, unit usaha tersebut melewatkan peluang investasi yang ROI-nya di atas biaya modal tetapi di bawah 30 persen.

2. Keputusan-keputusan yang meningkatkan ROI suatu pusat investasi dapat menurunkan laba keseluruhan. Sebagai contoh, di suatu pusat laba yang kini memiliki ROI sebesar 30 persen, manajer dapat meningkatkan ROI-nya dengan menjual aktiva yang ROI-nya 25 persen. Tetapi, jika biaya modal keseluruhan yang terkait di pusat investasi tersebut adalah kurang dari 25 persen, maka laba absolut setelah mengurangi biaya modal akan merupakan suatu penurunan bagi pusat investasi tersebut.
3. EVA adalah tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yang berbeda pula. Sebagai contoh, tingkat bunga yang rendah dapat digunakan untuk persediaan, sedangkan tingkat bunga yang variabel tinggi dapat digunakan untuk investasi dalam aktiva tetap.
4. 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 beberapa variabel mengapa penciptaan nilai pemegang saham menjadi sangat penting bagi perusahaan, yaitu:
 - a. Mengurangi risiko pengambilan (takeover),
 - b. Menciptakan nilai tukar untuk agresivitas dalam merger dan akuisisi, dan
 - c. Mengurangi biaya modal, sehingga memungkinkan investasi yang lebih cepat untuk pertumbuhan masa depan. Jadi, mengoptimalkan nilai pemegang saham merupakan tujuan penting bagi suatu perusahaan. Tetapi, karena nilai pemegang saham mengukur nilai konsolidasi perusahaan secara keseluruhan, maka variabel tidak

mungkin untuk menggunakannya sebagai kriteria kinerja untuk suatu pusat tanggung jawab individual organisasi.

EVA diukur dengan cara sebagai berikut: $EVA = \text{Laba Bersih} - \text{Beban Modal}$

Dengan: $\text{Beban Modal} = \text{Biaya Modal} \times \text{Modal yang digunakan}$. (1)

Cara lain untuk menyatakan persamaan (1) adalah: $EVA = \text{Modal yang digunakan} (\text{ROI} - \text{Biaya Modal})$. (2)

Tindakan-tindakan berikut akan meningkatkan EVA sebagaimana ditunjukkan oleh persamaan (2):

1. Peningkatan ROI melalui *business process reengineering* dan *productivity gains*, tanpa menaikkan dasar investasi;
2. Divestasi aktiva, produk, dan atau bisnis yang ROI-nya kurang dari biaya modal;
3. Investasi agresif yang baru dalam aktiva, produk, dan atau bisnis yang ROI-nya melebihi biaya modal; dan
4. Peningkatan penjualan, margin laba, atau efisiensi modal, atau penurunan persentase biaya modal, tanpa mempengaruhi 194variable lain dalam persamaan (2).

Tabel 7.4. Perbedaan antara ROI dan EVA

Metode ROI							
Unit Usaha	(1) Kas	(2) Piutang	(3) Persediaan	(4) Aktiva Tetap	(5) Total Investasi	(6) Anggaran Laba	(7) Tujuan ROI (6) + (5)
A	\$10	\$20	\$30	\$60	\$120	\$24,0	20%
B	20	20	30	50	120	14,4	12
C	15	40	40	10	105	10,5	10
D	5	10	20	40	75	3,8	5

Metode ROI							
Unit Usaha	(1) Kas	(2) Piutang	(3) Persediaan	(4) Aktiva Tetap	(5) Total Investasi	(6) Anggaran Laba	(7) Tujuan ROI (6) + (5)
E	10	5	10	10	35	(1,8)	(5)

Metode EVA								
AKTIVA LANCAR						AKTIVA TETAP		
Unit Usaha	(1) Potensi Laba	(2) Jumlah	(3) Tarif	(4) Laba yang Diperlukan	(5) Jumlah	(6) Tarif	(7) Laba yang Diperlukan	Anggaran EVA (1)-[(4)+(7)]
A	24,0	\$60	4%	\$2,4	\$60	10 %	\$6,0	\$15,6
B	14,4	75	4	2,8	50	10	5,0	6,6
C	10,5	95	4	3,8	10	10	1,0	5,7
D	3,8	35	4	1,4	40	10	4,0	(1,6)
E	(1,8)	25	4	1,0	10	10	1,0	(3,8)

Perbedaan-perbedaan yang ada antara ROI dan EVA pada tabel di atas asumsikan bahwa tingkat pengembalian yang diharuskan perusahaan untuk berinvestasi dalam aktiva tetap adalah 10 persen setelah pajak, dan bahwa biaya uang perusahaan untuk persediaan dan piutang adalah sebesar 4 persen setelah pajak. Hanya dalam unit usaha C tujuan ROI-nya konsisten dengan batas ROI perusahaan, dan tidak ada unit usaha yang tujuannya konsisten dengan biaya aktiva lancar perusahaan sebesar 4 persen. Unit usaha A akan memperkecil peluangnya dalam mencapai laba yang diperlukan jika unit usaha tersebut tidak memperoleh minimal 20 persen atas investasi tambahan baik dalam aktiva lancar atau tetap, sedangkan unit D dan E akan mengalami

keuntungan dari investasi dengan tingkat pengembalian yang jauh lebih rendah.

Eva memperbaiki ketidakkonsistenan tersebut. Investasi-investasi, dikalikan dengan tarif yang tepat, dikurangkan dari anggaran laba. Hasilnya adalah anggaran EVA. Secara berkala, EVA dihitung dengan mengurangkan investasi aktual dari laba aktual dan dikalikan dengan tarif tertentu. Sebagai contoh, jika unit usaha A memperoleh \$28.000 dan menggunakan aktiva lancar rata-rata sebesar \$65.000 dan aktiva tetap rata-rata sebesar \$65.000, maka EVA aktualnya dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{EVA} &= 28.000 - 0,04(65.000) - 0,10(65.000) \\ &= 28.000 - 2.600 - 6.500 \\ &= 18.900\end{aligned}$$

Hasilnya lebih besar \$3.300 (\$18.900 - \$15.600) dibandingkan dengan tujuannya.

Perhatikanlah bahwa jika suatu unit usaha memperoleh lebih dari 10 persen atas tambahan aktiva tetap, maka unit usaha tersebut akan meningkatkan EVA-nya. (Dalam kasus C dan D, laba tambahan akan menurunkan jumlah EVA negatif, dalam jumlah yang sama). Hasil serupa juga terjadi untuk aktiva lancar. Peraturan keputusan persediaan akan didasarkan pada biaya sebesar 4 persen untuk biaya penyimpanan finansial. Dalam hal ini peraturan keputusan finansial dari unit usaha akan konsisten dengan yang ada pada perusahaan.

EVA memecahkan permasalahan mengenai perbedaan tujuan laba untuk aktiva yang sama dalam unit usaha yang berbeda dan tujuan laba yang sama untuk aktiva berbeda 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.

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. Tetapi, cakupan dari kesalahan tersebut tidak dapat ditentukan karena adanya sedikit jumlah manajer yang mau mengakui adanya kesalahan tersebut dan banyak yang tidak menyadari bahwa kesalahan tersebut terjadi.

Penggunaan EVA sebagai perangkat pengukuran kinerja sangat disarankan. Tetapi, EVA tidak menyelesaikan seluruh masalah yang berkaitan dengan penghitungan aktiva tetap, seperti yang telah dibicarakan sebelumnya, kecuali metode penyusutan anuitas dipergunakan, dan hal ini jarang dilakukan dalam praktik bisnis sehari-hari. Jika metode nilai buku kotor dipergunakan, suatu unit usaha dapat meningkatkan EVA-nya dengan cara mengambil tindakan yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Sedangkan jika metode nilai buku bersih dipergunakan, EVA akan langsung meningkat karena berlalunya waktu penggunaan. Lebih lanjut lagi, EVA akan tertekan untuk sementara oleh investasi-investasi baru karena tingginya nilai buku bersih pada tahun-tahun awal. EVA menyelesaikan masalah yang ditimbulkan dari perbedaan potensi laba. Seluruh unit usaha, tanpa melihat profitabilitasnya, akan termotivasi untuk meningkatkan investasi jika tingkat pengembalian dari investasi tersebut melebihi tarif yang ditentukan oleh sistem pengukuran.

Lebih lanjut lagi, beberapa aktiva mungkin akan dinyatakan terlalu rendah nilainya ketika dikapitalisasi, sementara aktiva lain ketika dibebankan. Meskipun biaya pembelian aktiva tetap biasanya dikapitalisasi, 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. Hal tersebut terutama diterapkan pada unit-unit pemasaran. Dalam unit-unit tersebut, besarnya jumlah investasi biasanya terbatas pada persediaan, piutang, perabotan, dan peralatan kantor. Ketika sekelompok unit usaha dengan tingkat tanggung jawab pemasaran yang berbeda-beda diberikan peringkat, maka unit dengan kegiatan pemasaran yang relatif besar akan cenderung memiliki EVA yang lebih besar.

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 perangkat terpisah. Para manajer unit usaha dapat membuat keputusan sehari-hari yang mempengaruhi aktiva-aktiva tersebut. Jika keputusan yang dibuat ternyata salah, dampak yang serius akan segera timbul. Investasi dalam aktiva tetap dikendalikan oleh proses anggaran modal sebelum terjadinya dan oleh audit setelah penyelesaian untuk menentukan apakah ada arus kas yang diantisipasi terwujud. Hal tersebut jauh dari memuaskan karena penghematan atau pendapatan aktual dari akuisisi aktiva tetap tidak dapat diidentifikasi.

Mengevaluasi Kinerja Ekonomi Suatu Entitas

Berdasarkan alasan yang telah dinyatakan sebelumnya, laporan-laporan manajemen cenderung menggunakan informasi historis atas biaya aktual yang terjadi, sedangkan laporan-laporan ekonomi menggunakan informasi yang cukup berbeda. Laporan-laporan ekonomi merupakan instrumen yang diagnostik. Laporan tersebut memberikan indikasi apakah startegi unit usaha yang sekarang sudah memuaskan dan jika tidak, keputusan apa yang harus diambil untuk unit usaha tersebut memperbesarkannya, memperkecil, mengubah arah, atau menjualnya. Analisis ekonomi atas suatu unit usaha dapat memperlihatkan bahwa rencana yang sekarang atas produk-produk, pabrik dan peralatan baru, atau strategi baru yang lain, bila dilihat secara keseluruhan, tidak akan menghasilkan laba yang memuaskan di masa depan, meskipun laba tersebut kelihatannya dapat dihasilkan bila masing-masing keputusan dilakukan secara terpisah.

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. *breakup value* berguna bagi organisasi luar yang sedang akan membuat penawaran pengambilalihan perusahaan, dan tentu saja, laporan ini juga berguna bagi pihak manajemen dalam menilai suatu tawaran. Laporan tersebut menunjukkan unit usaha yang menarik dan dapat mengindikasikan bahwa manajemen senior salah mengalokasikan waktu mereka yang terbatas yaitu, menghabiskan waktu yang terlalu banyak untuk unit usaha yang cenderung tidak banyak memberikan kontribusi kepada profitabilitas total perusahaan. Jarak antara profitabilitas yang sekarang dengan *breakup value* menunjukkan perubahan-

perubahan yang harus dilakukan. Perbedaan yang paling nyata antara kedua jenis laporan tersebut adalah bahwa laporan ekonomi lebih berfokus pada profitabilitas di masa depan daripada profitabilitas yang sekarang atau yang lalu. Nilai buku dari aktiva dan penyusutan berdasarkan biaya historis dari aktiva tersebut digunakan dalam laporan kinerja para manajer, meskipun keterbatasannya diketahui. Informasi ini tidaklah relevan untuk laporan yang memperkirakan masa depan; dalam laporan tersebut, penekannya adalah pada biaya penggantian (*replacement cost*).

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 mendiskontokan setiap arus kas tersebut pada tarif laba yang telah ditentukan. Analisis tersebut dilakukan untuk lima, atau mungkin sepuluh, tahun yang akan datang. Aktiva yang ada di tangan pada akhir periode diasumsikan memiliki nilai tertentu disebut nilai akhir (*terminal value*) yang didiskontokan dan ditambahkan ke nilai arus kas tahunan. 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.

BAB 8

PERENCANAAN STRATEGIS

Pengertian Perencanaan Strategis

Strategis merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing. Perusahaan perlu menerapkan suatu strategis dalam menjalankan bisnisnya agar dapat mendapat daya saing strategi dan memperoleh laba tertinggi.

Greek wrfter Xenophone (Cummings: 1993 134) strategi adalah mengetahui bisnis apa yang Anda usulkan untuk dilakukan. Definisi ini menekankan bahwa strategi memerlukan pengetahuan tentang bisnis, niat untult masa depan, dan orientasi terhadap tindakan.

Strategi memiliki banyak aspek, Beberapa aspek yang paling penting yaitu strategi sebagai statement pernyataan dan maksud tujuan atau maksud harus berfindak sebagai penggerak (pengemudi) masa depan. Peran strategi adalah menentukan, mengklarifikasi atau menyempurnakan tujuan dan strategi sebagai suatu rencana tingkat. Strategi juga memperhapkan cara bagaimana agar tujuan atau maksud dapat dicapai. Serta strategi sebagai sarana untuk mengalahkan kompetisi. Salah satu tujuan strategi adalah menang/keberhasilan dalam arti dapat mengalahkan pesaing dalam suatu permainan/persaingan. Untuk itu, strategi dibutuhkan agar tetap berada di depan pesaing sebagai suatu kelompok kekuatan.

Perencanaan merupakan kegiatan paling awal setelah terbentuknya visi dan misi perusahaan dan ternyata sejalan dengan Undang-Undang RI No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang menyatakan bahwa perencanaan adalah proses untuk menentukan tindakan yang tepat di masa depan melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Pada era globalisasi ini segala perusahaan baik UMKM maupun perusahaan besar sudah lebih intens menggunakan perencanaan sebagai langkah awal. Mengutip dari penulis Olsen dan Edie (1982) (dalam Yuwono dkk, 2005:31) “bahwa perencanaan strategis sebagai upaya untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi apa yang dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi mengerjakan hal tersebut”. Syarat perencanaan strategis harus terkumpulnya informasi input masalah secara komprehensif secara partisipatif komunikatif beserta akomodasi kepentingan dan nilai yang berbesa dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Perencanaan Perencanaan Strategi memegang peranan penting dalam ruang lingkup karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan perencanaan yang matang, suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tidak terarah. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan. Perencanaan strategis adalah instrument kepemimpinan dan suatu proses. Ia menentukan apa yang dikehendaki organisasi dimasa depan dan bagaimana usaha mencapainya, suatu proses yang menjelaskan sasaran-sasaran. Bahkan perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis atau

menawarkan metode untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukung unit kerja dan tingkatan dalam organisasi. Kegiatan Pokok Perencanaan Strategik Kegiatan pokok perencanaan strategis terdiri dari 4 (empat) elemen pokok:

1. *Environmental scanning* (Adaptasi terhadap lingkungan).
2. *Strategi formulation* (Formulasi Strategi).
3. *Strategi implementation* (pelaksanaan Strategi).
4. *Evaluation and control* (Telaah dan Pengawasan).

Konsep Perencanaan

Perencanaan strategis perusahaan adalah kerangka pembangunan organisasi dalam jangka panjang misalnya 25 tahun kedepan yang bersifat komprehensif dengan penjabaran rumusan misi kemana perusahaan akan diarahkan dan bagaimana pengalokasian sumberdayanya. Perencanaan strategic (strategic plans) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dengan penjabaran yang lebih singkat sebagai perencanaan strategis menengah dan pendek.

Robbins dan Coulter (2002) dalam Erni dan kurniawan (2005) mendefinisikan perencanaan adalah sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan strategis adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai akan tetapi

dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi.

Perencanaan strategik menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001; 121). Perencanaan strategik menghasilkan keluaran yaitu:

1. Sasaran strategik (strategic objective)
2. Inisiatif strategik (strategic initiative)
3. Target

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Merumuskan Tujuan untuk Sebuah Rencana

Sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun, hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Sasaran-sasaran tersebut dapat dirunut dari visi dan misi yang dirumuskan oleh organisasi. Melalui Misi Organisasi kita dapat mengetahui untuk tujuan apa organisasi itu didirikan dan mengapa organisasi itu ada. Misi merupakan dasar bagi tujuan dan garis besar perencanaan dalam keseluruhan organisasi. Oleh karenanya dalam menyusun sebuah perencanaan yang efektif, seorang manajer harus memastikan bahwa kebijakan-kebijakan internal, peran-peran organisasional, kinerja, struktur organisasi,

produk yang dihasilkan, dan keseluruhan operasional organisasi tetap sejalan dengan misi organisasi.

Untuk memastikan apakah sasaran/tujuan-tujuan yang disusun dalam sebuah perencanaan dapat lebih efektif, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer.

1. Rumusan tujuan harus jelas dan spesifik dan sebisa mungkin menggunakan kalimat kuantitatif agar mudah mengukurnya.
2. Tujuan tersebut harus mencakup hasil sektor-sektor kunci. Karena tujuan atau sasaran tidak mungkin disusun berdasarkan hasil kerja orang-perorang, maka sasaran tersebut dibuat berdasarkan hasil dari kontribusi persektor/perbagian.
3. Tujuan harus mampu memberikan tantangan untuk mencapainya, namun bukan berarti harus sangat sulit untuk dicapai.
4. Tujuan harus memiliki tenggat waktu yang jelas untuk mencapainya.
5. Tujuan mestinya dikaitkan juga dengan penghargaan bagi yang mencapainya.

Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategis

Perencanaan memberikan manfaat yang sangat besar dalam pencapaian tujuan, manfaat-manfaat yang diberikan tersebut diantaranya adalah:

1. Memberikan arah tindakan pada organisasi. Tanpa rencana yang memiliki tujuan sebuah organisasi tidak akan sampai kemanapun.
2. Memfokuskan perhatian pada sasaran-sasaran dan hasil-hasil yang hendak dicapai. Rencana membantu baik manajer dan

- maupun karyawan untuk memusatkan perhatian mereka pada sebuah gambaran besar yang disebut rencana.
3. Menetapkan dasar bagi kerjasama tim. Sebuah rencana mengintegrasikan berbagai bagian/unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sama.
 4. Membantu mengantisipasi permasalahan dengan memperhitungkan situasi dan perubahan lingkungan yang akan terjadi
 5. Rencana juga memberikan arahan dalam pembuatan keputusan. Keputusan selalu berorientasi ke masa depan, jika manajemen tidak memiliki rencana untuk masa depan maka keputusan keputusan yang dibuatpun hanya sedikit yang dapat berorientasi ke masa depan.
 6. Merupakan prasyarat bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen yang lain. Melalui perencanaan, manajemen akan mengetahui pengorganisasian apa yang harus ditangani, karyawan apa dan bagaimana yang dibutuhkan, bagaimana memimpin, memotivasi karyawan, dan seterusnya.

Manfaat Perencanaan Strategis, antara lain:

1. Memberikan kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan.
 2. Suatu rencana strategis menyediakan kerangka kerja yang lebih luas. Dengan demikian manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif, serta keputusan alokasi sumber daya yang optimal.
 3. Alat Pengembangan manajemen perencanaan
 4. Strategi formal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam melengkapi para manajer
-

dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan mengimplementasikannya.

5. Mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka panjang.
6. Proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting.
7. Alat untuk mengerjakan manajer dengan strategi jangka panjang. Perusahaan dapat, diskusi dan negosiasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporat, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, serta mengungkapkan implikasi dari strategi korporat bagi manajer individual.

Keterbatasan Perencanaan Strategis, antara lain:

1. Selalu ada bahaya bahwa perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir, latihan birokrasi, tanpa pemikiran strategis. Guna meminimalkan risiko dan birokrasi ini organisasi secara periodik sebaiknya mempertanyakan “apakah perusahaan memperoleh ide-ide segar sebagai akibat dari proses perencanaan strategis”.
2. Organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staff dari departemen tersebut. Dengan demikian, mengabaikan input dari manajemen ini maupun manfaat pendidikan dari proses tersebut.
3. Perencanaan Strategis adalah proses yang memakan waktu dan mahal.

Penyusunan rencana strategis mengharuskan organisasi pengusaha menjawab permasalahan-permasalahan berikut ini:

1. Keberadaan di mana posisi organisasi pengusaha sekarang.
2. Posisi pasar terkini, termasuk analisis pesaing dan dominasi lingkungan eksternal.
3. Memutuskan prioritas organisasi.
4. Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk melaksanakan tugas ini, organisasi perlu menyepakati kerangka waktu perencanaan, yang normalnya disusun antara tiga hingga lima tahun. Dengan adanya keputusan tentang perencanaan, pekerjaan dapat dibagi menjadi tiga tahap:

1. Analisis internal dan eksternal.
2. Mengkaji pilihan-pilihan strategis dan penentuan prioritas.
3. Mengembangkan tujuan dan rencana kerja.

Pendekatan Atau Metode Penyusunan Rencana Strategis

Pendekatan ini dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok berdasarkan lingkup dan titik bahasan di satu pihak dan penekanan pada proses atau hasil di lain pihak. Pada pengelompokan pertama, menurut Porter, terdapat pendekatan klasik berhadapan dengan pendekatan non-klasik. Kemudian, pada kelompok kedua terdapat pendekatan berperilaku berhadapan dengan pendekatan administratif.

1. Pendekatan Klasik Pendekatan klasik diperkenalkan oleh Porter untuk membedakan umum dengan pendekatannya sendiri. Dalam analisis lingkungan dimasukkan semua faktor lingkungan usaha, baik yang langsung maupun tidak langsung, sehingga bersifat global. Pendekatan ini relatif mudah karena dua hal yaitu informasi yang disyaratkan bersifat global dan teknik yang digunakan sederhana.

2. Pendekatan Non-Klasik

Pendekatan non-klasik atau pendekatan Porter ini menitikberatkan pada analisis posisi persaingan, sehingga hanya lingkungan langsung perusahaan yang relevan. Pendekatan ini mensyaratkan informasi yang cukup tentang pihak dalam lingkungan persaingan tersebut. Hasilnya spesifik tentang strategi perusahaan yang dipilih.

3. Pendekatan Administratif

Fokus pendekatan ini adalah dokumen resmi rencana strategis yang memenuhi syarat yang berisi arah dan strategi perusahaan. Pendekatan ini kurang memperhatikan faktor komitmen dan berbagai tingkat dan bidang manajemen.

4. Pendekatan Keperilakuan

Bertentangan dengan pendekatan administratif. Penekanan pendekatan ini adalah manfaat utama dari suatu rencana strategis bukan pada hasil berupa dokumen resmi, melainkan pada komitmen, kesepakatan, tingkah laku yang dihasilkan dari proses penyusunan dokumen.

Menurut Umar ada tiga contoh model perencanaan strategis yang diambil dari pendapat pakar manajemen strategis yaitu: pertama, model dari Wheelen-Hunger, kedua, model dari Fred R David; ketiga, model dari Glenn baseman dan Arvind Platak. Dari ketiga model tersebut Umar menyebutkan beberapa elemen utama dalam perencanaan strategis yaitu: visi, misi dan falsafah (kredo/nilai-nilai); kedua, analisis lingkungan eksternal dan internal; ketiga, analisis pilihan strategis; keempat, sasaran jangka panjang; kelima, strategi fungsional; keenam, program pelaksanaan pengendalian dan evaluasi.

Menurut David proses perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis, manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Manajemen strategis menurut Fred R. David memiliki tiga tahapan besar, yaitu:

1. Perumusan strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan:
 - a. Pengembangan pernyataan misi perusahaan
 - b. Melakukan audit internal dan eksternal
 - c. Menetapkan sasaran jangka panjang
 - d. Menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi
2. Implementasi strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan:
 - a. Menetapkan kebijakan dan sasaran tahunan
 - b. Mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk melaksanakan strategi yang sudah dipilih pada tahap perumusan strategi.
3. Evaluasi strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan pengukuran dan mengevaluasi hasil dari implementasi strategi.

Berikut merupakan model komprehensif proses manajemen strategis yang diterima secara luas, walaupun dikatakan oleh David bahwa model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan dengan jelas dan praktis untuk memformulasikan, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi.

Praktik perencanaan strategis. Meski merupakan hal yang relatif mudah (tetapi mendorong), analisis dan riset diperlukan dalam

menerjemahkan pernyataan misi organisasi pengusaha ke dalam sebuah strategi.

Praktik perencanaan strategis. Meski merupakan hal yang relatif mudah (tetapi mendorong), analisis dan riset diperlukan dalam menerjemahkan pernyataan misi organisasi pengusaha ke dalam sebuah strategi.

1. Keberadaan pernyataan misi tertulis 78%.
2. Pernyataan tertulis yang diubah ke dalam strategi bisnis secara tertulis 28%.
3. Strategi bisnis dialihkan menjadi tujuan bisnis 33%.

Lebih dari tiga perempat organisasi pengusaha telah memiliki pernyataan misi secara tertulis. Namun, yang mengejutkan hanya sekitar sepertiga yang telah mengubah pernyataan misi menjadi strategi bisnis dan/atau tujuan bisnis. Studi ILO juga mempertanyakan bagaimana organisasi-organisasi pengusaha memublikasikan dokumen-dokumen strategi mereka. Mengingat pentingnya tujuan-tujuan organisasi dipahami oleh anggota, hasil yang tertera di bawah ini menjadi signifikan.

	Dipublikasikan secara internal	Dipublikasikan secara eksternal dan internal
Pernyataan misi	78%	38%
Strategi bisnis	28%	8%
Tujuan bisnis	33%	5%

Gambar 8.1. Praktik Perencanaan Strategis

Data organisasi-organisasi pengusaha di negara maju dan berkembang menunjukkan bahwa kinerja organisasi-organisasi pengusaha di negara-negara maju ternyata lebih baik. Meskipun demikian, kurang dari 50% organisasi-organisasi tersebut memiliki

strategi bisnis, dan hanya sepertiganya memiliki tujuan tertulis berdasarkan strategi yang dimilikinya. Rencana strategis merupakan alat untuk:

1. Menguji alasan keberadaan organisasi .
2. Mendefinisikan strategi inti yang dapat menjalankan misi bisnis.
3. Membuat rencana-rencana kerja berdasarkan strategi-strategi inti.
4. Kewajiban organisasi dan anggotanya dalam bekerja sama sejalan dengan tujuan yang dipahami bersama.

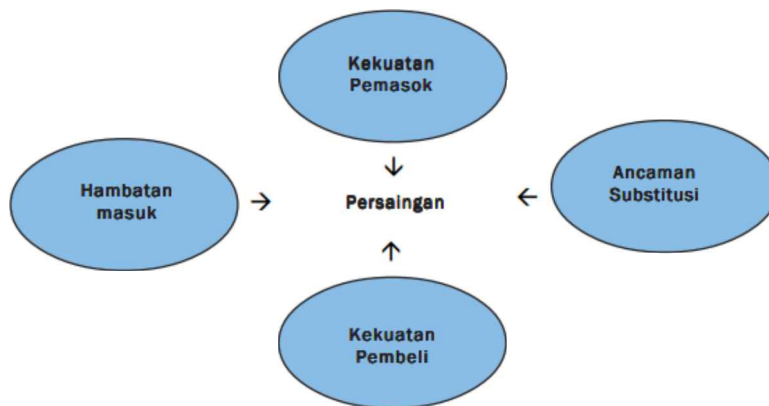
Satu atau kombinasi dari beberapa faktor di bawah ini dapat mencegah organisasi pengusaha menghabiskan waktu dan energinya untuk perencanaan strategis:

1. Banyaknya isu dan krisis operasional yang timbul dalam praktik sehari-hari menghambat penyusunan kegiatan yang bersifat jangka Panjang.
2. Suksesnya strategi-strategi masa lalu dapat mengakibatkan para eksekutif berpendapat bahwa solusi untuk permasalahan saat ini harus menerapkan solusi yang pernah diujicobai.
3. Minimnya data tujuan yang terkait pandangan anggota, tingkatan keanggotaan, tingkat layanan yang diterima dan tekanan kompetisi.
4. Keengganan akan sebuah perubahan.

Penyusunan rencana strategis mengharuskan organisasi pengusaha menjawab permasalahan-permasalahan berikut ini:

1. Keberadaan di mana posisi organisasi pengusaha sekarang.
 2. Posisi pasar terkini, termasuk analisis pesaing dan dominasi lingkungan eksternal.
 3. Memutuskan prioritas organisasi.
-

4. Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.



Gambar 8.2. Ringkasan Model Kekuatan Lima Porter

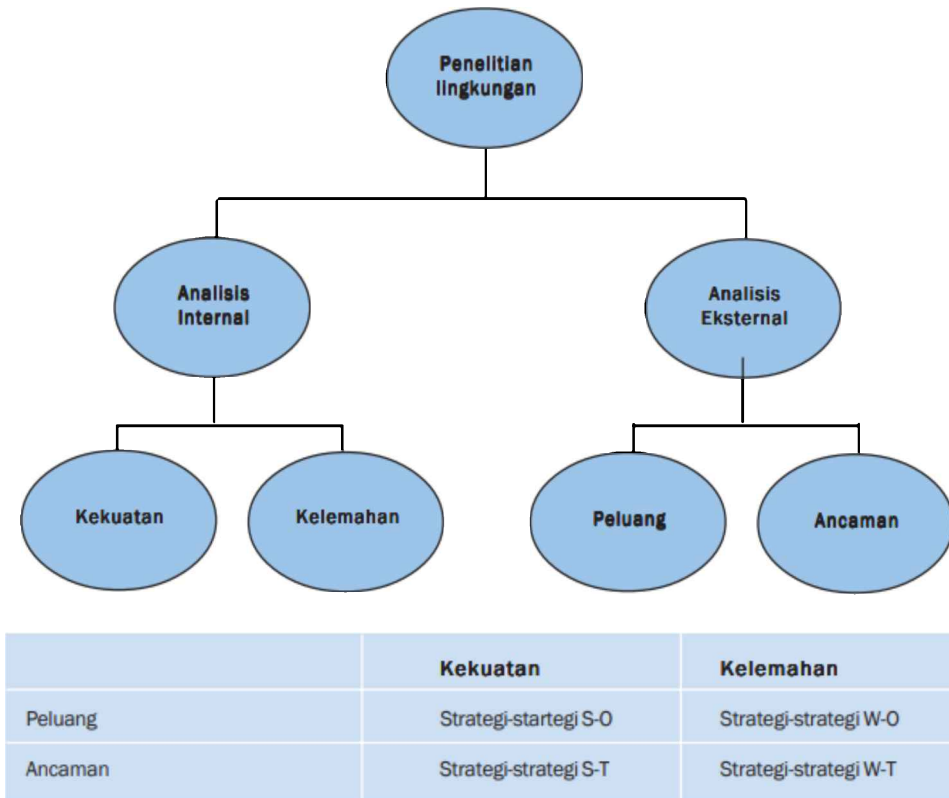
Kelima kekuatan tersebut dapat dipaparkan ke dalam beberapa cara berikut ini:

1. Hambatan masuk hal. Hambatan masuk termudah adalah untuk perusahaan baru memasuki pasar. Faktor-faktor dapat membatasi ancaman pendatang baru yang dikenal sebagai hambatan untuk masuk. Beberapa contoh termasuk:
 - a. Loyalitas yang ada untuk merek-merek besar.
 - b. Tingginya biaya tetap.
 - c. Kelangkaan sumber daya.
 - d. Tingginya biaya perubahan perusahaan.
 - e. Batasan pemerintah atau peraturan.
2. Kekuatan Pemasok. Kekuatan Pemasok Kaitkan kepada berapa banyak tekanan dari pemasok dapat menjadi bisnis. Apabila satu pemasok memiliki dampak cukup besar untuk memengaruhi margin perusahaan dan volume, pemasok tersebut memiliki kekuatan yang berarti. Pemasok dapat memiliki kekuatan apabila:
 - a. Terdapat sangat sedikit pemasok dengan produk khusus.

- b. Tidak ada barang pengganti.
 - c. Perpindahan ke produk (pesaing) lainnya sangat mahal.
 - d. Produk sangat penting bagi pembeli yang tidak bisa tidak membelinya.
3. Kekuatan Pembeli. Kekuatan Pembeli Menjelaskan seberapa besar tekanan pembeli dapat menjadi bisnis. Apabila satu pembeli mempunyai dampak yang cukup besar untuk memengaruhi volume dan margin perusahaan, pembeli tersebut memiliki kekuatan yang besar. Pembeli dapat memiliki kekuatan tersebut apabila:
- a. Hanya terdapat sejumlah kecil pembeli.
 - b. Pembelian biasanya dalam volume besar.
 - c. Pertukaran dengan produk lainnya (saingan) sangat mudah.
 - d. Produk tidak terlalu penting untuk pembeli, mereka dapat melakukan sesuatu tanpa produk tersebut dalam periode waktu tertentu.
4. Ancaman Substitusi. Apa Ancaman Substitusi yang mungkin terjadi apabila seseorang akan menukar produk atau layanan kompetitif. Apabila biaya pertukaran rendah, ini merupakan ancaman serius. Ancaman substitusi diakibatkan kesamaan barang substitusi. Sebagai contoh, apabila harga naik secara berarti, penikmat mungkin akan mengganti minumannya ke, misalnya, kopi karena memiliki kesamaan produk. Ketika barang substitusi serupa, produk tersebut dapat dilihat sebagai pendatang baru.
5. Pesaing. Pesaing menerangkan intensitas kompetisi antara perusahaan yang sudah berdiri dalam satu sektor. Sektor dengan kompetisi yang tinggi umumnya berpendapatan rendah, akibat oleh biaya kompetisi yang tinggi.
-

- a. Beberapa pemain memiliki ukuran yang sama besar, tidak ada perusahaan yang dominan.
- b. Perbedaan yang kecil antara produk dan jasa yang kompetitif.
- c. Industri yang dewasa dengan pertumbuhan yang sangat kecil. Perusahaan-perusahaan hanya dapat tumbuh dengan menarik konsumen pergi dari pesaingnya.

Dalam proses perencanaan strategis, Lima Kekuatan Porter sering kali digunakan dalam kombinasi dengan penyelidikan internal dan eksternal atas lingkungan bisnis atau organisasi. Kombinasi ini seringkali dijalankan dengan menggunakan dua hal yang telah dicoba dan diuji, yaitu analisis SWOT dan PEST. Analisis SWOT memberikan informasi yang berguna dalam memadukan sumber daya perusahaan dan kemampuannya terhadap lingkungan persaingan tempat perusahaan beroperasi. Sesuatu yang merupakan hal instrumental dalam seleksi dan formulasi. SWOT merupakan akronim dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman. Diagram berikut menunjukkan bagaimana analisis SWOT sesuai dengan penelitian lingkungan.



Gambar 8.3. Strategi Analisis SWOT

Strategi S-O mengejar peluang-peluang yang sesuai dengan kekuatan organisasi. Strategi W-O memperbaiki kelemahan untuk memperoleh peluang. Strategi S-T mengidentifikasi langkah-langkah bagi organisasi untuk dapat menggunakan kekuatannya guna mengurangi kerentanan terhadap ancaman eksternal. Strategi W-T mendirikan rencana bertahan untuk mencegah kelemahan organisasi yang akan semakin rentan terhadap ancaman luar.

Proses Perencanaan Strategis

Perencanaan ini mirip dengan Anda mencari analisa SWOT untuk bisnis atau organisasi Anda. Namun ada beberapa poin perbedaan

dalam menetapkan perencanaan strategis. Berikut adalah 5 langkah penerapan strategis:

1. Penentuan Misi dan Tujuan

Perencanaan strategis dimulai dengan penentuan misi untuk organisasi. Tujuan utama organisasi yang telah ditetapkan harus didefinisikan dengan jelas. Perencanaan strategis berkaitan dengan hubungan jangka panjang organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Jadi, misi bisnis harus cermat dalam memperkirakan dampak sosial organisasi dan eksternal.

2. Analisis Lingkungan

Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, analisa lingkungan eksternal organisasi perlu dilakukan. Catat faktor penting yang mungkin memengaruhi kegiatan organisasi kedepannya.

3. Penilaian Diri Sendiri

Pada langkah berikutnya, kekuatan dan kelemahan organisasi perlu dianalisa. Analisis semacam ini akan memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatannya dan untuk meminimalkan kelemahannya. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang eksternal dengan berkonsentrasi pada kapasitas internalnya. Dengan menyesuaikan kekuatannya dengan peluang yang, perusahaan dapat menghadapi persaingan dan mencapai pertumbuhan.

4. Pengambilan Keputusan Strategis

Keputusan strategis kemudian dibuat dan dievaluasi. Setelah itu, keputusan strategis dibuat untuk mengimprovisasi kinerja operasional. Organisasi harus memilih pilihan yang paling sesuai dengan kemampuannya. Misalnya, untuk berkembang,

suatu perusahaan harus masuk ke segmen pasar baru atau menjual produk baru namun tetap di pasar yang sudah ada. Pilihan strategi tergantung pada lingkungan eksternal, persepsi manajerial, sikap manajer terhadap risiko, strategi masa lalu dan kekuatan manajerial juga efisiensi.

5. Implementasi dan Pengendalian Strategi

Setelah strategi ditentukan, strategi itu harus diterjemahkan ke dalam rencana operasional. Program dan anggaran dikembangkan untuk setiap fungsi. Rencana operasional jangka pendek disiapkan untuk menggunakan sumber daya secara efisien. Kontrol harus dikembangkan untuk mengevaluasi kinerja sebagai strategi yang mulai digunakan. Jika terdapat hasil aktual berada di bawah ekspektasi, strategi harus ditinjau atau dikaji ulang. hal ini dan disesuaikan dengan perubahan di lingkungan eksternal.

Hubungan dengan Formulasi Strategi

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

Tahapan setelah dilaksanakannya formulasi strategi implementasi strategi. Sebaik mungkin formulasi strategi yang didasarkan pada analisis lingkungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, akan

menjadi sekedar retorika belaka jika ia tidak mampu diimplementasikan dengan baik. Dengan demikian, agar perusahaan dapat mencapai arah yang secara optimal, perusahaan harus mampu memformulasi dan mengimplementasikan strateginya secara efektif. Apabila salah satu tugas tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka bukan mustahil hasilnya dapat berupa kegagalan bagi strategi perusahaan secara keseluruhan. Bahasan dalam implementasi strategi ini meliputi tiga bahasan pokok yaitu gambaran berbagai kemungkinan yang terjadi dengan dilakukannya formulasi dan implementasi strategi dan analisis implementasi strategi dan implementasi strategi.

1. Berbagai Kemungkinan Formulasi dan Implementasi Strategi

Berbagai kemungkinan yang mungkin dialami oleh perusahaan yang disebabkan oleh baik buruknya formulasi dan implementasi strategi dapat digambarkan pada gambar di bawah ini.

Table 8.1. Berbagai kemungkinan formulasi dan implementasi strategi

		Formulasi Strategi	
		Baik	Buruk
Implementasi strategi	Baik	Success	Roulette
	Buruk	Trouble	Failure

Sumber: Bonoma, 1985. The marketing edge: making strategies work, the free press, p. 12

Penjelasan:

Success: merupakan hasil yang paling diinginkan oleh perusahaan. Ini terjadi pada saat perusahaan mampu melakukan formulasi strategi dan sekaligus mampu mengimplementasikannya secara baik pula.

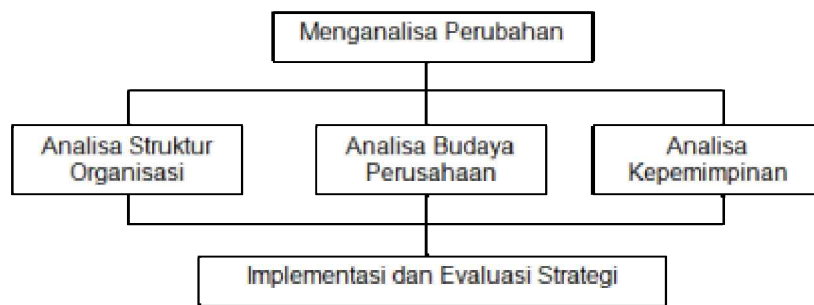
Roulette: situasi dimana strategi yang diformulasikan oleh perusahaan sesungguhnya kurang baik, akan tetapi hasil yang didapat tidaklah terlalu mengecewakan karena pihak manajemen perusahaan ternyata mampu mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik yang disertai dengan berbagai penyesuaian.

Trouble: situasi dimana strategi perusahaan sebenarnya diformulasikan dengan baik namun strategi tersebut kacau dan tidak optimal karena manajemen perusahaan tidak mengimplementasikannya dengan baik.

Failure: Merupakan hasil yang terburuk dan paling tidak diinginkan oleh manajemen perusahaan..Hal-ini terjadi karena strategi perusahaan memang diformulasikan dengan tidak baik dan memuaskan serta yang lebih buruk lagi, implementasikannyapun ternyata dilakukan secara kurang baik pula.

2. Analisis Implementasi Strategi

Untuk melakukan implementasi strategi dengan baik, Certo dan Peter memberikan suatu model tentang tugas-tugas utama yang seharusnya dilakukan sebelumnya suatu strategi diimplementasikan.



Sumber: Certo & Peter, 1990. Strategic Management: A Focuss on Process, Mc Graw Hill, p. 120

Gambar 8.2. Model sederhana proses implementasi strategi

Dari gambar tersebut terlihat bahwa sebelum strategi diimplementasikan dan dievaluasi maka proses yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menganalisis perubahan. Analisis struktur organisasi, analisis terhadap budaya perusahaan dan analisis tentang kepemimpinan dalam perusahaan.

Menganalisis Perubahan. Analisis tentang perubahan ini bertujuan untuk memberikan gagasan yang jelas dan terperinci mengenai seberapa banyak perusahaan harus berubah agar berhasil dalam mengimplementasikan strateginya. Perubahan yang dianalisis dalam tahap ini dipandang sebagai sebuah proses perubahan mulai dari yang sangat sederhana seperti tidak adanya variasi dalam strategi antara yang lampau, saat ini dan mendatang, sampai kepada perubahan yang sangat kompleks dalam misi organisasi, yang mempertanyakan kembali esensi perusahaan atau organisasi. Analisis terhadap ada atau tidaknya perubahan yang harus terjadi pada perusahaan akibat adanya formulasi strategi biasanya dapat dibagi kedalam beberapa pola yang memiliki ciri-ciri tersendiri, yang meliputi continuation, routine change,

limited change, radical change dan terakhir adalah organizationnal redirection.

- a. Tidak Ada Perubahan Yang Signifikan (*Continuation*). Pola ini terjadi karena adanya pengulangan strategi yang sama dengan strategi yang digunakan dalam periode sebelumnya, Karena sama sekali tidak membutuhkan keahlian baru dan tidak adanya tugas yang belum dikenal, maka keberhasilan proses implemented strategi semata-mata ditentukan oleh pemantauan kegiatan untuk memastikan bahwa mereka bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Pola ini merupakan pola yang paling sederhana karena dengan formulasi strategi yang baru perusahaan masih berada dalam industri yang sama dan produksinya relatif tidak berubah.
- b. Perubahan Rutin (*Routine Change*). Perubahan rutin merupakan perubahan dalam *market appeal* yang digunakan oleh perusahaan untuk lebih memikat pelanggan. Perusahaan biasanya merubah *appeal* dari iklannya, memperbaharui dan menyesuaikan kemasan, menggunakan taktik harga yang berbeda-beda, dan mungkin saja merubah distributor atau metode distribusinya. Satu hal penting dalam perubahan rutin adalah melibatkan *positioning repositioning* suatu produk dalam benak pelanggan.
- c. Perubahan Terbatas (*Limited Change*). Perubahan ini disebabkan karena adanya penawaran produk baru kepada pelanggan baru dalam golongan produk umum yang sama. Pada tingkat perubahan ini, terdapat banyak variasi karena produk dapat menjadi baru dalam berbagai cara. Untuk.itulah walaupun perusahaan masih berada

didalam industri yang sama, akibat adanya variasi atau perubahan produk, format organisasi pun ikut mengalami perubahan.

- d. **Perubahan Radikal (Radical Change).** Merupakan suatu reorganisasi besar-besaran dalam perusahaan. Jenis perubahan ini biasa dilakukan pada saat terjadi merger dan akuisisi, tetapi masih berada didalam industri yang sama. Akuisisi dan merger ini dapat menjadi kompleks, apabila perusahaan ingin mengintegrasikan dua perusahaan secara utuh.
- e. *Organizational Redirection.* Melibatkan merger dan akuisisi perusahaan yang berasal dari industri yang sama sekali berbeda. Tingkat perubahan ini sangat tergantung pada bagaimana perbedaan industri tersebut dan bagaimana melakukan sentralisasi manajemen dari perusahaan baru. Bentuk lain dari *organizational redirection* muncul pada saat perusahaan meninggalkan suatu industri dan memasuki industri yang baru. Jenis ini merupakan perubahan yang paling kompleks. Perubahan ini melibatkan perubahan misi perusahaan dan membutuhkan rangkaian keahlian dan teknologi yang baru dikembangkan

3. Langkah-langkah Implementasi Strategi

Untuk menjamin kesuksesan strategi umum yang telah dipilih, Strategi tersebut harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat dengan cara:

- a. Strategi harus diwujudkan menjadi pedoman untuk kegiatan sehari-hari oleh para karyawan perusahaan.

- b. Strategi harus tercermin dalam cara perusahaan mengorganisasikan kegiatan, dalam nilai, keyakinan, dan kultur perusahaan.
- c. Para manajer harus mengarahkan dan mengendalikan kegiatan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Beberapa langkah yang harus dilakukan dalam kaitannya dengan Implementasi Strategi adalah:

- a. Mengidentifikasi sasaran tahunan (annual objectives), sebagai pedoman implementasi strategi dalam mencapai sasaran jangka Panjang.
- b. Mengembangkan strategi fungsional, yang menerjemahkan strategi umum melalui rencana tindakan (action plan) pada unit-unitnya.
- c. Mengkomunikasikan kebijakan (policy), yang menjadi pedoman para manajer operasional dan bawahannya untuk melaksanakan strategi.

Alasan Pentingnya Perencanaan Strategis

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis bagi perusahaan sangat penting, karena tanpa strategi dalam mengelola perusahaan, seorang manajer seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Perencanaan Strategi merupakan faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Manajemen dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk perusahaan yang dipimpinnya.

BAB 9

PENYUSUNAN ANGGARAN

Anggaran

Penganggaran adalah salah satu kegiatan pokok dalam sistem pengendalian manajemen dan merupakan perencanaan yang paling rinci dari proses perencanaan strategik yang disusun dalam program-program kegiatan perusahaan. Anggaran adalah alat yang sangat penting dalam perencanaan dan pengendalian perusahaan. Agar dapat menjalankan dan mengoperasikan organisasi yang besar dan kompleks secara efisien maka pihak manajemen membutuhkan berbagai informasi yang diperlukan sehubungan dengan aktivitas operasi perusahaan. Pengendalian manajemen adalah bagian dari siklus kejadian yang berkesinambungan.

Dengan adanya anggaran kita dapat mengestimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dapat dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan penganggaran itu sendiri adalah proses atau metode yang digunakan dalam menentukan atau mempersiapkan anggaran tersebut. Perencanaan dalam menyiapkan anggaran sangatlah penting. Bagaimanapun juga jelas mengungkapkan apa yang akan dilakukan dimasa mendatang. Pemikiran strategis disetiap organisasi adalah proses dimana manajemen berfikir tentang pengintegrasian aktivitas organisasional ke arah tujuan yang berorientasi kesasaran masa mendatang. Semakin bergejolak lingkungan pasar, teknologi atau ekonomi eksternal, manajemen akan didorong untuk menyusun strategi. Pemikiran strategis

manajemen, direalisasi dalam berbagai perencanaan, dan proses integrasi keseluruhan ini didukung prosedur penganggaran organisasi.

Dengan adanya anggaran kita bisa merencanakan kebutuhan sehari-hari, kebutuhan jangka panjang, pembelanjaan, dan pengeluaran-pengeluaran lainnya agar kebutuhan tersebut dapat digunakan secara efisien dan optimal. Selain itu dengan adanya anggaran kita dapat merencanakan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan, serta mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan. Penganggaran mempunyai peran penting dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Anggaran juga untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi. Maka untuk melakukan penyusunan penganggaran yang baik yang dapat membantu perusahaan memakai sumberdaya yang dimiliki secara efisien dan efektif akan dibahas pada 5 paper yang telah kami buat ini agar penyusunan anggaran dan efektivitasnya dalam peningkatan kinerja dapat berguna secara optimal. Anggaran adalah salah satu alat utama dalam pengendalian dan juga alat untuk mengukur sejauh mana performance setiap manajer. Selain itu anggaran dapat dijadikan alat untuk menyelaraskan dan mengkoordinasikan serta mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan. Atau dengan kata lain anggaran adalah alat yang digunakan untuk mengatur orang-orang yang berada dalam perusahaan. Maka dari itu penyusunan penganggaran sangat penting dipelajari sebagai salah satu alat utama yang digunakan dalam sistem pengendalian manajemen.

Kesuksesan setiap perusahaan akan sangat tergantung pada manajemen yang efektif. Pihak manajemen mengharapkan bahwa

perusahaan yang dipimpinnya akan terus terus mengalami pertumbuhan seperti yang mereka inginkan dalam kegiatan usahanya (Kasmir, 2010, p.141). Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tidak terlepas dari tujuan utamanya yaitu memperoleh laba seoptimal mungkin dari pengorbanan yang dilakukan. Perusahaan akan memperoleh laba apabila perusahaan menjual barang atau jasa dengan harga yang lebih tinggi dari pada harga pokoknya. Sedangkan untuk dapat menciptakan keadaan tersebut tidaklah mudah, karena semakin berkembang suatu perusahaan maka masalah yang dihadapi akan semakin banyak dan semakin kompleks.

Perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat agar dapat meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun. Pihak manajemen mengharapkan bahwa perusahaan yang dipimpinnya akan terus mengalami pertumbuhan seperti mereka inginkan dalam kegiatan usahanya. Pertumbuhan yang diinginkan terutama pertumbuhan penjualan diikuti dengan pertumbuhan laba yang sesuai atau melebihi target yang ditetapkan. Kesuksesan setiap perusahaan akan sangat tergantung pada setiap manajemen yang efektif. Hanya perusahaan yang benar-benar berkualitas yang mampu bertahan terhadap persaingan yang terjadi di pasar. Setiap perusahaan ingin sukses dan berkembang. Untuk mencapai kesuksesan dan perkembangan yang pesat, perlu adanya suatu cara yang tepat, sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan dalam mengembangkan usahanya.

Setiap periode manajemen akan menyusun berbagai rencana yang berkaitan dengan aktifitas perusahaan kedepan. Penyusunan rencana didasarkan pertimbangan berbagai faktor yang akan mempengaruhinya, seperti hal-hal yang dilakukan sebelumnya, baik kendala atau hambatan yang dihadapi sekarang dan dimasa

yang akan datang. Faktor utama yang perlu direncanakan adalah jumlah penjualan yang diinginkan manajemen yang akan datang. Artinya manajemen harus menargetkan berapa besar jumlah penjualan yang diharapkan (Kasmir, 2010, p. 142).

Perencanaan adalah pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan pengendalian adalah melihat kebelakang, menentukan apakah yang sebenarnya telah terjadi, dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Melaksanakan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian manajerial merupakan efektivitas yang digunakan untuk mengelola perusahaan biasanya diakui sebagai faktor kesuksesan jangka panjang yang paling penting. Kesuksesan ini dapat diukur dengan melihat pencapaian tujuan perusahaan. Faktor utama yang perlu direncanakan adalah jumlah penjualan yang diinginkan manajemen yang akan datang. Artinya manajemen harus menargetkan berapa besar jumlah penjualan yang diharapkan. Karena itu dibutuhkan perencanaan dalam melakukan kegiatan perusahaan terutama kegiatan operasi perusahaan.

Anggaran adalah pernyataan formal dari rencana manajemen perusahaan untuk metode tertentu untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan yang disepakati. Perusahaan biasanya mengusulkan anggaran untuk merencanakan dan mengontrol pendapatan mereka (inflow) pengeluaran (outflow), kegagalan untuk menyiapkan anggaran dapat menyebabkan masalah arus kas yang signifikan atau bahkan bencana bagi perusahaan.

Anggaran (budgeting) adalah pernyataan tentang sumber daya keuangan (financial resource) yang disediakan untuk kegiatan

tertentu dalam waktu tertentu pula. Anggaran terutama merupakan alat untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi. Oleh Karena itu, anggaran merupakan komponen penting dari setiap program dan proyek. Anggaran mendeskripsikan pendapatan dan biaya. Dengan demikian, anggaran menentukan target aktivitas seperti hasil penjualan, biaya tiap bagian atau investasi baru (Siswanto, 2015, p. 50).

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Dalam perlu pertimbangan faktor- faktor:

1. Pengetahuan tentang tujuan dalam kebijakan umum perusahaan.
2. Data masa lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Anggaran harus dibuat serealitas dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.

2. Untuk memotivasi manager pelaksanaan diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi)
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi justru termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan bila hal-hal berikut ini tidak diperhatikan:

1. Pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan, dan tidak memiliki wawasan yang luas.
2. Wewenang dalam membuat anggaran tidak tegas
3. Tidak didukung oleh masyarakat
4. Dana tidak cukup (Nafarin, 2007, p. 11).

Penganggaran (budgeting) adalah proses sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas dan pelaksanaan rencana tersebut sampai pada akhirnya, tahap pengawasan dan evaluasi dan hasil pelaksanaan rencana tersebut (Kamaruddin, 2013, h.183). Penganggaran adalah proses untuk memproyeksikan operasi dan proyek secara terus menerus serta kemudian merefleksikan implikasi keuangan. Proses penyiapan anggaran disebut penganggaran (budgeting). (Garrison Noreen Brewer, 2013, p. 382). Anggaran merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian.

Nilai suatu anggaran tergantung pada perencanaan dan pengendalian anggaran, apabila terjadi penyimpangan atas pelaksanaan anggaran dikarenakan terlalu tinggi dalam

penetapannya, maka diperlukan cara untuk mengendalikannya yaitu dengan cara meninjau kembali hasil penetapan anggaran sebelumnya sehingga pada saat pelaksanaan dapat terwujud dengan baik serta dijadikan sebagai dimasukkan bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran tersebut sehingga pada periode yang akan datang dapat dijadikan sebagai perbaikan yang positif.

Anggaran atau lebih sering disebut sebagai “*budget*” mempunyai definisi yang beragam, namun apabila dicermati lebih teliti masing-masing definisi tersebut mempunyai definisi yang sama. Dari definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu rencana manajemen mengenai perolehan dan penggunaan sumber daya perusahaan yang dinyatakan secara formal dan terperinci dalam bentuk kuantitas dan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan pengertian tersebut terlihat bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja perusahaan yang terdiri dari seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dan data keuangan dalam unit (kesatuan) moneter yang dapat digunakan untuk jangka waktu satu tahun.

Karakteristik Anggaran

Menurut Robert (2005) Anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi. Anggaran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.

2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter unit yang terjual atau diproduksi.
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan & varians dianalisis serta dijelaskan

Menurut Mulyadi (2001,490) anggaran harus disusun dan dihitung dengan cermat agar operasionalisasi perusahaan dapat berjalan dengan efektif. Untuk mewujudkan hal tersebut anggaran harus memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter) walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan.
 2. Umumnya anggaran mencakup jangka waktu satu tahun.
 3. Anggaran berisikan komitmen atau kesanggupan manajemen yaitu menejer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran.
 4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang atau otoritas lebih tinggi dari yang menyusunnya.
 5. Anggaran yang telah disetujui dan disahkan dapat berubah sesuai dengan kondisi-kondisi tertentu.
 6. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan varian yang terjadi dianalisis dan dijelaskan”.
-

Selanjutnya menurut Anthony dan Govindarajan (1998 :370), dalam bukunya yang berjudul “*Management Control System*” mengemukakan bahwa suatu anggaran mempunyai beberapa karakteristik yaitu sebagai berikut:

1. Perkiraan penghasilan unit bisnis.
2. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
3. Umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
4. Berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
5. Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
6. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran harus berupa satuan keuangan, mencakup jangka waktu satu tahun, berisi komitmen dan disetujui oleh pihak berwenang, dapat berubah dalam kondisi tertentu, dan harus berisi hasil aktual, secara berkala keuangan dibandingkan dan dianalisis dan dijelaskan.

Sifat Anggaran

Syarat sifat anggaran perusahaan untuk mengoptimalkan kegunaan anggaran, penyusunan anggaran perlu memperhatikan. Beberapa syarat sifat anggaran seperti berikut:

1. Realistis. Artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis.
2. Luwes. Artinya tidak terlalu kaku, dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan yang mungkin berubah. Untuk itu pihak manajemen perlu mengamati perubahan lingkungan yang terus menerus terjadi agar dapat melakukan penyesuaian bilamana diperlukan.
3. Kontinyu. Artinya membutuhkan perhatian terus-menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran yang pokok adalah sebagai alat bantu manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian, agar perusahaan menjalankan kegiatannya secara efektif dan efisien. Menurut Mulyadi (2001:501) dalam bukunya Akuntansi Manajemen, mengemukakan bahwa fungsi anggaran, adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
 2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
 3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
 4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembandingan hasil operasi sesungguhnya.
 5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajer menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
-

6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut M. Nafarin (2000:15-17) dalam bukunya *Penganggaran Perusahaan*, mengemukakan bahwa fungsi anggaran sesuai fungsi manajemen terdiri dari:

1. Fungsi perencanaan, merupakan alat perencanaan tertulis menurut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih jelas dalam unit dan uang.
2. Fungsi pelaksanaan, anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba)
3. Fungsi pengawasan, anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*), pengawasan berarti mengevaluasi menilai terhadap pekerjaan, dengan cara:
 - a. Memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
 - b. Melakukan tindakan perbaikan apabila di pandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Sedangkan, menurut M. Munandar (2000:10) dalam bukunya *Budgeting : Perencanaan kerja, Pengkoordinasian kerja, Pengawasan kerja*, mengemukakan bahwa fungsi anggaran sebagai berikut:

1. Sebagai pedoman kerja, anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan- kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja, anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling

menunjang saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai alat pengawasan kerja, anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang telah dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan-perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum anggaran mempunyai beberapa macam fungsi yaitu:

1. Fungsi perencanaan, di mana merupakan proses manajemen untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan.
2. Fungsi koordinasi, yaitu sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.
3. Fungsi komunikasi, di mana komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang terjadi.
4. Fungsi motivasi, yaitu sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.

Fungsi pengendalian dan evaluasi, yaitu sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan

sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Hubungan Anggaran dengan Perencanaan

Baik perencanaan strategis dan penyusunan anggaran melibatkan perencanaan, namun jenis aktivitas perencanaannya adalah berbeda antara kedua proses tersebut. Perencanaan strategis mendahului penyusunan anggaran dan menyediakan kerangka-kerangka kerja yang mana anggaran tahunan dikembangkan. Perbedaan lain antara rencana strategis dan anggaran adalah bahwa rencana strategis intinya terstruktur berdasarkan lini produk atau program lain, sementara anggaran terstruktur berdasarkan lini produk atau program lain, sementara anggaran terstruktur berdasarkan pusat tanggung jawab.

Perbedaan Anggaran dengan Prediksi

Anggaran berbeda dari prediksi dalam beberapa hal. Suatu anggaran adalah suatu rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran-manajer yang menyusun anggaran-guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana, suatu prediksi hanyalah suatu perkiraan akan apa yang mungkin terjadi, tetapi tidak mengandung implikasi bahwa pembuat prediksi akan berupaya untuk membentuk kejadian sehingga prediksinya akan terealisasi. Berbeda dengan anggaran, suatu prediksi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Suatu prediksi bisa dinyatakan atau tidak dinyatakan dalam istilah moneter.

2. Dapat untuk periode kapan pun.
3. Pembuat prediksi tidak menerima tanggung jawab untuk memenuhi tanggung jawab untuk memenuhi hasil yang diprediksikan.
4. Prediksi biasanya tidak disetujui oleh wewenang yang lebih tinggi.
5. Suatu prediksi diperbarui segera setelah informasi baru mengindikasikan adanya suatu perubahan dalam kondisi.
6. Varians dari prediksi tidak dianalisis secara formal maupun berkala.

Kegunaan, Manfaat dan Keterbatasan Anggaran

Menurut M. Munandar (2000:10) dalam bukunya *Budgeting Perencanaan kerja, Pengkoordinasian kerja, Pengawasan kerja* mengemukakan bahwa anggaran mempunyai kegunaan pokok, yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
3. Sebagai alat pengawasan kerja.

Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya. Sebagai alat bantu, secara umum anggaran bermanfaat sebagai:

1. Alat Pedoman Kerja

Anggaran bermanfaat sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan saran-saran yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.

2. Alat Pengkoordinasian Kerja

Anggaran bermanfaat sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar seluruh bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan dapat terjamin.

3. Alat Pengawasan Kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai dalam realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah berhasil atau tidak dalam bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Pendapat lain mengemukakan kegunaan anggaran, menurut Robert dan Vijay yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala dalam bukunya *Management Control System* (2005:75) adalah:

1. Untuk menyesuaikan rencana strategis.
2. Untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
3. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasikan jumlah yang berwenang untuk mereka

gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka,

4. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Melihat kegunaan anggaran tersebut di atas, maka anggaran mempunyai peran yang penting bagi perusahaan. Anggaran merupakan rencana aktivitas yang akan menjadi pedoman untuk melaksanakan aktivitas tertentu dimasa yang akan datang. Dengan demikian anggaran mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu. Di mana secara garis besar, M. Nafarin (2000 : 12) dalam bukunya yang berjudul “Penganggaran Perusahaan” mengemukakan tujuan penyusunan anggaran antara lain adalah sebagai berikut:

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memiliki sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
3. Untuk mengadakan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan lebih terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan”.

Adapun manfaat anggaran yang dikemukakan oleh R.A Supriyono (2000:344) dalam bukunya “Akuntansi Manajemen” antara lain adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pendekatan yang terarah dalam pemecahan permasalahan.
2. Memaksa pihak manajemen untuk secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapinya dan menanamkan kebiasaan kepada organisasi untuk mengadakan penelaahan yang lebih seksama sebelum mengambil suatu keputusan.
3. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah kepada pencapaian laba dan mendorong timbulnya perilaku yang ada tentang penghematan biaya dan pemanfaatan sumber daya yang maksimal.
4. Merangsang peran serta dan mengkoordinasi rencana operasi berbagai segmen dari keseluruhan organisasi manajemen sehingga keputusan akhir dan rencana yang terkait atau kontingen dapat menggambarkan keseluruhan organisasi dalam bentuk rencana terpadu dan menyalurkan atau komprihensip.
5. Menawarkan kesempatan untuk menilai secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi maupun untuk memeriksa serta memahami kebijakan serta pedoman dasar yang berlaku.
6. Mengarahkan penggunaan model dan daya upaya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
7. Mendorong standar prestasi yang tinggi dengan merangsang kegiatan untuk bersaing, menanamkan hasrat untuk mencapai tujuan dan menumbuhkan minat untuk melaksanakan kegiatan secara lebih efektif.
8. Berperan sebagai tolak ukur untuk mengukur hasil kegiatan dan menilai kebijakan pelaksanaan.

9. Mengkoordinasikan serta mempertemukan semua upaya perusahaan ke dalam suatu produser perencanaan anggaran yang terarah”.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat anggaran memberikan manfaat yang terarah dalam pemecahan masalah dan mengadakan penelaahan yang lebih seksama sebelum mengambil keputusan untuk menciptakan organisasi yang mengarah kepada pencapaian laba, merangsang peran serta dan mengkoordinasi rencana serta menawarkan kesempatan untuk menilai secara sistematis yang mengarahkan penggunaan model daya yang menguntungkan untuk mendorong standar prestasi secara lebih efektif, serta berperan sebagai tolak ukur dan mengkoordinasikan upaya perusahaan ke dalam suatu produser perencanaan yang terarah.

Menurut R.A Supriyono (2000 :350) dalam bukunya yang berjudul “Akuntansi Manajemen” selain mempunyai banyak manfaat, anggaran memiliki beberapa keterbatasan, yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer, terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
2. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *judgement* manajemen.
3. Perencanaan dan anggaran diadakan pada kondisi dan asumsi tertentu, jika kondisi dan asumsi yang mendasari berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
4. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung pada kemampuan estimator atau proyektor ketidaktepatan estimasi mengakibatkan perencanaan tidak tercapai”.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterbatasan anggaran diantaranya didasarkan pada estimasi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan estimator, dan didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu, selain itu anggaran hanya berfungsi sebagai alat manajemen jika semua pihak terus bekerja sama secara terkoordinasi dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *judgement* manajemen.

Kategori Anggaran Operasi

Dalam organisasi yang relatif kecil, terutama yang tidak mempunyai unit bisnis, keseluruhan anggaran mungkin hanya setebal satu halaman saja. Dalam organisasi yang lebih besar, ada halaman ringkasan dan halaman-halaman lainnya yang berisi rincian dari unit bisnis, ditambah penelitian dan pengembangan, serta beban umum dan administratif.

1. Anggaran Pendapatan

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

2. Anggaran Biaya Produksi dan Biaya Penjualan

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

3. Beban Pemasaran

Beban pemasaran adalah beban yang dikeluarkan untuk memperoleh penjualan. Sebagian besar dari jumlah yang tercantum dalam anggaran mungkin telah dikomitmenkan sebelum tahun tersebut dimulai.

4. Beban Logistik

Beban logistik biasanya dilaporkan secara terpisah dari beban untuk mendapatkan pesanan. Beban-beban tersebut mencakup entri pesanan, pergudangan dan pengambilan pesanan, transportasi ke konsumen, dan penagihan piutang.

5. Beban Umum dan Administratif

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

6. Beban Penelitian dan Pengembangan

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

7. Pajak Penghasilan

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

Anggaran Lain-Lain

1. Anggaran Modal

Anggaran Modal menyatakan proyek-proyek modal yang telah disetujui, ditambah jumlah sekaligus untuk proyek-proyek kecil yang tidak memerlukan persetujuan yang lebih tinggi. Anggaran ini biasanya disusun secara terpisah dari anggaran operasi dan oleh orang yang berbeda.

2. Anggaran Neraca

Anggaran neraca menunjukkan implikasi neraca dari keputusan yang tercakup dalam anggaran operasi maupun anggaran modal.

3. Anggaran Laporan Arus Kas

Anggaran Laporan Arus Kas menunjukkan berapa banyak uang yang dibutuhkan selama tahun tersebut yang akan dipasok oleh laba ditahan dan berapa banyak, jika ada, yang harus diperoleh dari pinjaman atau dari sumber-sumber lainnya.

Proses Penyusunan Anggaran

1. Organisasi

Departemen anggaran, yang biasanya (tetapi tidak selalu)

melapor kepada kontroler korporat, menangani arus informasi dari sistem pengendalian anggaran. Departemen anggaran melakukan beberapa fungsi berikut ini:

- a. Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran.
- b. Mengoordinasikan dan menerbitkan setiap tahunnya asumsi-asumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran.
- c. Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antarunit organisasi yang saling terkait.
- d. Memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan anggaran mereka.
- e. Menganalisis anggaran yang diajukan dan memberikan rekomendasi, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian kepada manajemen senior.
- f. Menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut.
- g. Mengoordinasikan pekerjaan dari departemen anggaran di eselon-eselon yang lebih rendah.
- h. Menganalisis kinerja yang dilaporkan terhadap anggaran, menginterpretasikan hasilnya, dan membuat laporan ringkasan untuk manajemen senior.

2. Komite Anggaran

Komite Anggaran terdiri dari anggota-anggota manajemen senior, seperti *Chief Executive Officer (CEO)*, *Chief Operating Officer (COO)*, dan *Chief Financial Officer (CFO)*. Di beberapa perusahaan, CEO membuat keputusan tanpa komite. Komite anggaran melaksanakan suatu peranan yang penting.

a. Penerbitan Pedoman

Dalam pengembangan rencana strategis biasanya tidak melibatkan manajer pusat tanggung jawab di tingkat yang lebih rendah. Dengan demikian, ada atau tidak ada rencana strategis, langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang mengatur penyusunan anggaran, untuk disebarakan kepada semua manajer. Pedoman ini adalah yang dinyatakan secara implisit dalam rencana strategis dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan yang telah terjadi semenjak disetujui, khususnya kinerja perusahaan sampai tanggal tersebut dan prediksi terakhir.

Isi dari pedoman tersebut, misalnya asumsi inflasi secara umum dan inflasi untuk pos-pos tertentu seperti upah; kebijakan korporat mengenai berapa banyak karyawan yang dapat dipromosikan; kompensasi di tiap tingkat upah dan gaji, termasuk tunjangan; dan kemungkinan untuk membekukan perekrutan.

b. Usulan Awal Anggaran

Sebagian besar pusat tanggung jawab akan memulai tahun anggaran dengan fasilitas, karyawan, dan sumber daya lain yang sama seperti yang mereka miliki saat ini. Maka anggaran ini didasarkan pada tingkatan yang ada, yang kemudian dimodifikasi sesuai dengan pedoman. Perubahan dari tingkat kinerja saat ini dapat diklasifikasikan sebagai:

- 1) Perubahan dalam kekuatan eksternal
- 2) Perubahan dalam kebijakan dan praktik internal

c. **Negosiasi**

Mendiskusikan usulan anggaran dengan pejabat di atas. Ini merupakan inti dari proses tersebut. Banyak pembuat anggaran cenderung untuk menganggarkan pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran agak lebih tinggi, dari estimasi terbaik mereka mengenai jumlah-jumlah tersebut. Oleh karena itu, anggaran yang dihasilkan, adalah target yang lebih mudah bagi mereka untuk dicapai.

Perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik disebut *slack*. Dalam memeriksa anggaran, atasan berusaha untuk menemukan dan menghilangkan *slack*.

d. **Tinjauan dan Persetujuan**

Usulan anggaran diajukan melalui beberapa tingkatan yang berjenjang dalam organisasi. Ketika usulan tersebut mencapai puncak dari unit bisnis, analis mengumpulkan potongan-potongan tersebut bersama-sama dan memeriksa totalnya.

e. **Revisi Anggaran**

Salah satu pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah disetujui. Dua jenis umum revisi anggaran:

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

Jika revisi anggaran terbatas hanya pada situasi yang tidak biasanya, maka revisi semacam itu harus ditinjau dengan memadai. Secara umum, izin untuk membuat revisi

sebaiknya sulit untuk didapat. Bisa dikatakan, revis anggaran harus dijustifikasi berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan dari yang ada ketika anggaran yang asli disetujui.

Suatu hal yang penting bahwa tindakan-tindakan manajemen didasarkan pada informasi terkini yang tersedia. Konsekuensinya, manajer sebaiknya bertindak sesuai dengan informasi paling akhir. Kinerja terus akan diukur terhadap anggaran yang asli, tetapi penjelasan untuk varians yang wajar dapat diterima.

f. Anggaran Kontijensi

Anggaran kontijensi adalah mengidentifikasikan tindakan-tindakan manajemen yang akan diambil jika ada penurunan yang signifikan dalam volume penjualan dari apa yang telah diantisipasi ketika mengembangkan anggaran (misalnya: tindakan yang akan diambil berdasarkan penurunan 20% dari estimasi terbaik atas volume penjualan). Anggaran kontikensi menyediakan suatu cara yang cepat untuk menyesuaikan dengan kondisi yang berubah jika situasinya telah tiba.

Prosedur Penyusunan Anggaran

Prosedur merupakan suatu urutan tugas yang saling berhubungan satu sama lainnya yang diadakan untuk manajemen pelaksanaan kerja yang seragam. Adapun prosedur penyusunan anggaran perusahaan menurut M. Nafarin (2000:8) dalam bukunya yang berjudul “Penganggaran Perusahaan” terdiri dari beberapa tahap diantaranya:

1. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran

Yaitu suatu tahap yang menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimaulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran, sebelum menyusun anggaran terlebih dahulu direktur (*top management*) melakukan dua hal yaitu:

- a. Menetapkan rencana besar perusahaan seperti; tujuan, kebijakan dan asumsi-asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
- b. Membentuk panitia anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lain sebagai anggota.

2. Tahap persiapan anggaran

Yaitu suatu tahap di mana manajer pemasaran terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*forecast sales*) sebelum menyusun anggaran penjualan setelah tahap tersebut selesai manajer pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun kembali anggaran lainnya.

3. Tahap penentuan anggaran

Yaitu tahap diadakannya rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan materi rapat berupa perundingan mengenai penyesuaian rencana akhir setiap komponen anggaran, mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, serta pengesahan dan pendistribusian anggaran.

4. Tahap pelaksanaan anggaran”.

Yaitu tahap dilaksanakannya anggaran oleh seluruh unit kerja yang ada di dalam perusahaan. Untuk kepentingan pengawasan tiap manajer membuat realisasi anggaran, setelah di analisis, laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

Dari uraian di atas dapat diartikan bahwa prosedur penyusunan anggaran terdiri dari empat tahap yaitu tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran, tahap persiapan anggaran, tahap penentuan anggaran, dan yang terakhir tahap pelaksanaan anggaran.

Pada dasarnya pimpinan tertinggi perusahaan memegang tanggung jawab penyusunan anggaran, karena pimpinan tertinggi perusahaan berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan, namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan anggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan melainkan dapat didelegasikan pada bagian lain di dalam perusahaan.

Menurut R.A Supriyono (2000 :435) dalam bukunya “*Akuntansi Manajemen*” ada tiga metode dalam penyusunan anggaran yang biasanya digunakan oleh suatu organisasi perusahaan yaitu :

1. *Top Down Budgeting* adalah metode anggaran yang dilaksanakan oleh organisasi perusahaan yang di mulai dari pimpinan perusahaan kepada bawahannya.
2. *Bottom Up Budgeting* adalah metode anggaran yang dilaksanakan suatu perusahaan yang dimulai dari bawahan kepada atasannya atau pimpinan perusahaan.

3. Gabungan adalah metode anggaran yang dilaksanakan suatu perusahaan dengan menggabungkan dua metode sebelumnya yaitu metode *Top Down Budgeting* dan *Bottom Up Budgeting*".

Pada uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penyusunan anggaran dapat digunakan dengan tiga metode yaitu di mana *Top Down Budgeting*, *Bottom Up Budgeting*, dan Gabungan di mana perusahaan menggunakan sesuai dengan acuan dalam pengendalian biaya produksi menuju sasaran atau target yang telah ditetapkan dan pedoman untuk melaksanakan kegiatan secara terencana.

Aspek-Aspek Keperilakuan

Salah satu tujuan dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk mendorong manajer agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai cita-cita organisasi. Beberapa pertimbangan motivasional dalam penyusunan anggaran operasi dijelaskan berikut ini.

1. Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran

Penelitian telah menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (yaitu, proses di mana pembuat anggaran terlihat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran) mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan:

- a. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah kepada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.
- b. Hasil Penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran

informasi yang efektif.

2. Tingkat Kesulitan dari Target Anggaran

Anggaran yang ideal adalah anggaran yang menantang tetapi dapat dicapai. Dalam istilah statistik, hal ini dapat diartikan bahwa seorang manajer yang berkinerja cukup baik mempunyai kesempatan paling tidak 50% untuk mencapai jumlah anggaran.

3. Keterlibatan Manajemen Senior

Keterlibatan Manajemen Senior adalah perlu supaya sistem anggaran manapun menjadi efektif dalam memotivasi pembuat anggaran. Manajemen harus berpartisipasi dalam peninjauan dan persetujuan anggaran, dan persetujuan tidak hanya stempel. Manajemen juga harus menindaklanjuti hasil anggaran. Jika tidak ada umpan balik dari manajemen puncak dalam hal hasil anggaran, sistem anggaran tersebut tidak akan efektif dalam memotivasi pembuat anggaran.

4. Departemen Anggaran

Departemen Anggaran memiliki masalah berperilaku yang sangat sulit. Departemen ini harus menganalisis anggaran secara rinci, dan departemen tersebut harus yakin bahwa anggaran disusun dengan memadai dan informasinya adalah akurat.

Teknik-Teknik Kuantitatif

Dalam proses penganggaran, diperlukan metode yang tepat untuk memperkirakan angka-angka yang akan diajukan untuk menjadi komponen biaya dan pendapatan dalam APBN. Salah satu metode yang paling banyak digunakan dalam kajian penganggaran adalah metode kualitatif. Metode ini menerapkan ilmu statistika dan

ekonometrika dalam pengambilan keputusan atau penyusunan kebijakan penganggaran sesuai peraturan yang berlaku untuk mendukung pencapaian targettarget kinerja yang telah ditetapkan.

1. Simulasi

Simulasi adalah metode yang membangun model dari situasi riil dan kemudian memanipulasi model ini sedemikian rupa untuk mengambil kesimpulan tentang situasi riil. Penyusunan dan peninjauan anggaran adalah proses simulasi.

2. Estimasi Probabilitas

Tiap angka dalam anggaran adalah estimasi titik (*point estimate*) yaitu jumlah tunggal “yang paling mungkin.” Sebagai contoh, estimasi penjualan dinyatakan dalam sejumlah tertentu unit dari setiap jenis produk yang akan dijual. Estimasi titik adalah perlu untuk tujuan pengendalian.

BAB 10

ANALISIS LAPORAN KINERJA KEUANGAN

Analisis Laporan Kinerja Keuangan

Laporan keuangan adalah laporan yang berisi informasi keuangan sebuah organisasi. Laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan merupakan hasil dari proses akuntansi yang dimaksudkan sebagai sarana mengkomunikasikan informasi keuangan terutama kepada pihak eksternal. Laporan keuangan adalah laporan yang dirancang untuk para pembuat keputusan, terutama pihak diluar perusahaan, mengenai posisi keuangan dan hasil usaha perusahaan. Pada umumnya laporan keuangan itu terdiri dari neraca dan perhitungan laba rugi serta laporan perubahan ekuitas. Neraca menunjukkan atau menggambarkan jumlah aset, kewajiban dan ekuitas dari suatu perusahaan pada tanggal tertentu. Sedangkan laporan laba rugi memperlihatkan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan serta beban yang terjadi selama periode tertentu, dan laporan perubahan ekuitas menunjukkan sumber dan penggunaan atau alasan-alasan yang menyebabkan perubahan ekuitas perusahaan. Analisis laporan keuangan perlu dilakukan secara cermat dengan menggunakan metode dan teknik analisis yang tepat untuk menghasilkan keputusan yang tepat. Kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (stakeholders) seperti investor, kreditur, analis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah, dan pihak manajemen sendiri.

Menurut Harjito dan Martono (2011:51), Analisis laporan keuangan merupakan analisis mengenai kondisi keuangan suatu perusahaan yang melibatkan neraca dan laba rugi. Menurut Harahap (2011:190), Analisis laporan keuangan berarti menguraikan pos-pos laporan keuangan menjadi unit informasi yang lebih kecil dan melihat hubungannya yang bersifat signifikan atau yang mempunyai makna antara satu dengan yang lain baik antara data kuantitatif maupun non-kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui kondisi keuangan lebih dalam yang sangat penting dalam proses menghasilkan keputusan yang tepat.

Berdasarkan pendapat oleh beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa analisis laporan keuangan adalah menguraikan pos-pos laporan keuangan yang melibatkan neraca dan laba rugi untuk mendapatkan informasi kondisi keuangan suatu perusahaan lebih dalam yang sangat penting dalam proses menghasilkan keputusan yang tepat.

Menghitung Varians

Analisis yang seksama mengidentifikasikan penyebab dari varians dan unit organisasi yang bertanggung jawab untuk itu. Sistem yang efektif mengidentifikasikan varians yang terjadi ke tingkat manajemen terendah. Varians bersifat hierarki. Varians dimulai dengan kinerja unit bisnis keseluruhan yang dibagi menjadi varians pendapatan dan varians beban.

Tertanam di dalam anggaran laba adalah perkiraan-perkiraan tertentu mengenai kondisi dari industri secara keseluruhan dan pangsa pasar perusahaan, harga jualnya, dan struktur biayanya. Hasil dari perhitungan varians lebih “dapat ditindaklanjuti” bila perubahan dalam hasil aktual dianalisis terhadap masing-masing

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

1. Mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kunci yang mempengaruhi laba.
2. Merinci varians laba keseluruhan berdasarkan faktor-faktor penyebab kunci tersebut.
3. Fokus pada dampak laba dari variasi dalam setiap faktor penyebab.
4. Mencoba untuk menghitung dampak yang spesifik dan dapat dipisahkan dari setiap faktor penyebab dengan cara memvariasikan satu faktor saja sementara faktor-faktor lainnya dianggap konstan.
5. Menambahkan kompleksitas secara bertahap, lapis per lapis, mulai dari tingkat “akal sehat” yang paling mendasar.

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.

Varians Pendapatan

Dalam bagian ini, dijelaskan mengenai bagaimana menghitung varians harga, volume dan bauran penjualan. Perhitungan tersebut dibuat untuk setiap lini produk, dan hasil dari lini produk kemudian diagregasikan untuk menghitung total varians.

Jenis-jenis varians pendapatan, yaitu:

1. Varians Harga Penjualan

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

Tabel 10.1 Laporan Kinerja

	Aktual	Anggaran	Aktual lebih baik (buruk) daripada anggaran
Penjualan	\$875	\$600	\$275
Harga pokok penjualan variabel	<u>583</u>	<u>370</u>	<u>(213)</u>
Kontribusi	292	230	62
Overhead tetap	<u>75</u>	<u>75</u>	<u>0</u>
Laba kotor	217	155	62
Beban penjualan	55	50	(5)
Beban admintrasi	<u>30</u>	<u>25</u>	<u>(5)</u>
Laba sebelum pajak	<u>\$132</u>	<u>\$80</u>	<u>\$52</u>

Dan harga standar dengan volume aktual menunjukkan bahwa varians harga tersebut menguntungkan sebesar \$75.000.

2. Varians Bauran dan Volume

Seringkali varians bauran dan volume tidak dipisahkan. Persamaan gabungan dari varians bauran dan volume adalah varians bauran dan volume = (Volume aktual – Volume yang dianggarkan), kontribusi per unit yang dianggarkan.

Perhitungan dari varians bauran dan volume menguntungkan sebesar \$150.000. Varians volume di akibatkan dari menjual dari banyak unit daripada yang dianggarkan. Hal tersebut karena menjual lebih banyak unit daripada yang diasumsikan dalam anggaran. Karena setiap produk memperoleh kontribusi per unit yang berbeda, jika unit memiliki bauran yang “lebih kaya” (contoh, proporsi produk yang lebih tinggi dengan margin kontribusi yang lebih tinggi), laba aktual akan lebih tinggi dari yang dianggarkan jika unit bisnis memiliki bauran yang lebih ramping.

a. Varians Bauran

Varians bauran untuk masing-masing produk diperoleh dari persamaan berikut ini: Varians bauran = [(Total volume penjualan actual x Proporsi yang dianggarkan) - (Volume penjualan aktual)] * Kontribusi per unit yang dianggarkan.

Perhitungan dari varians bauran ditunjukkan dalam tampilan 10.6. Dalam contoh ini terlihat bahwa proporsi produk B yang lebih tinggi dan proporsi produk A lebih rendah terjual. Karena produk B memiliki kontribusi per unit yang lebih tinggi dibanding dengan produk A, sehingga varian baurannya menguntungkan sebesar \$35.000.

b. Varians Volume

Varians volume dapat dihitung dengan cara mengurangi varians bauran dari gabungan antara varians dan varians volume. Varians volume = [(Total volume penjual aktual) x (Persentase yang dianggarkan)] - [(Penjualan yang dianggarkan) x (Kontribusi per unit yang dianggarkan)].

3. Varians Penetrasi Pasar dan Volume Industri

Salah satu perluasan dari analisis laba adalah untuk memisahkan varians bauran dan volume menjadi jumlah yang disebabkan oleh perbedaan dalam volume industri. Persamaan berikut digunakan untuk memisahkan dampak penetrasi pasar dari volume industri untuk varians bauran dan volume:

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

Varians pangsa pasar dihitung untuk setiap produk secara terpisah dan varians total merupakan jumlah perhitungan secara aljabar. Perhitungan menunjukkan bahwa \$104.000 dari varians bauran dan volume menguntungkan sebesar \$150.000 disebabkan penetrasi pasar lebih baik dari anggaran. Sisanya \$46.000 disebabkan volume dollar industri aktual lebih tinggi dari jumlah yang diasumsikan anggaran.

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

Varians volume industri sebesar \$46.000 dapat dihitung dengan menggunakan rumus diatas.

Varians Beban

1. Biaya Tetap

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

Contoh:

PT. Sanjaya Abadi menghabiskan biaya produksi sebesar Rp500 juta, per Juni 2021. Kuantitas produksi sebesar Rp25 ribu barang dan biaya variabel Rp15 ribu per produk. Berapa perhitungan biaya tetap?

$$\begin{aligned} FC &= TC - (UVC \times \text{Quantity}) \\ &= \text{Rp}500.000.000 - (\text{Rp}25.000 \times \text{Rp}15.000) \\ &= \text{Rp}500.000.000 - \text{Rp}375.000.000 \end{aligned}$$

$$= \text{Rp}125.000.000$$

Jadi, Biaya Tetap PT. Sanjaya Abadi di bulan Juni 2021 sebesar Rp125 juta.

2. Biaya Variabel

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

$$\text{Variable Cost (VC)} = (\text{Total Cost (TC)} - \text{Fixed Cost (FC)}) / \text{Quantity}$$

Contoh:

Per April 2021, Indi mengeluarkan biaya produksi sebesar Rp50 juta. Tagihan lebih dari fixed cost sebesar Rp5 juta. Di bulan tersebut, Indi memproduksi 2.500 unit barang. Berapa biaya variabelnya?

Variable Cost April 2021 Indi

$$= (\text{Rp}50.000.000 - \text{Rp}5.000.000) / 2.500 \text{ unit}$$

$$= \text{Rp}45.000.000 / 2.500 \text{ unit}$$

$$= \text{Rp}18.000$$

Jadi, Biaya Variabel yang dikeluarkan di Bulan April sebesar Rp 18 ribu per unit produk.

Varians dalam Praktik

1. Periode Waktu dari Perbandingan

Perbandingan antara anggaran tahunan dengan perkiraan saat ini akan kinerja aktual untuk satu tahun penuh menunjukkan

seberapa dekat manajer unit bisnis memperkirakan akan memenuhi target laba tahunan. Bila kinerja untuk tahun tersebut sampai dengan tanggal tertentu lebih buruk dibandingkan dengan anggaran untuk tahun tersebut sampai tanggal itu, adalah mungkin bahwa defisit yang terjadi akan dapat diatasi di bulan-bulan yang tersisa.

Di sisi lain, kekuatan-kekuatan yang membuat kinerja aktual berada di bawah anggaran untuk tahun tersebut sampai dengan tanggal tertentu dapat diperkirakan akan berlanjut di bulan-bulan berikutnya, sehingga membuat angka akhir berbeda secara signifikan dari jumlah yang dianggarkan. Manajemen senior membutuhkan estimasi laba yang realistis untuk setahun penuh, baik karena hal itu menandakan perlunya mengubah kebijakan dividen, mendapatkan tambahan untuk kas, atau mengubah tingkat pengeluaran diskresioner, maupun karena estimasi saat ini akan kinerja tahun tersebut seringkali diberikan kepada analisis keuangan atau pihak luar lainnya.

2. 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 harga yang dianggarkan yaitu, penyebaran yang konstan antara biaya dan harga jual. Kebijakan semacam itu tidak akan memiliki varians harga jual. Kebijakan semacam itu terutama penting dalam periode inflasi. Suatu analisis varians dalam sistem semacam itu tidak akan memiliki varians harga jual. Melainkan, akan ada varians

margin kotor. Margin kotor per unit adalah selisih antara harga jual dengan biaya produksi.

Analisis varians dilakukan dengan mensubstitusi “margin kotor” untuk “harga jual” dalam persamaan pendapatan. Margin kotor adalah selisih antara harga jual aktual dengan biaya produksi standar. Biaya produksi standar saat ini harus mempertimbangkan perubahan dalam biaya produksi yang disebabkan oleh perubahan dalam tarif upah dan harga bahan baku. Biaya standar tersebut, dan bukan biaya aktualnya, digunakan agar inefisiensi produksi tidak memengaruhi kinerja dari organisasi pemasaran.

3. Standar Evaluasi

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

- a. Standar atau anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Standar historis.
- c. Standar eksternal.

4. Keterbatasan Standar

Varians antara kinerja aktual dan standar bermakna hanya jika diturunkan dari standar yang valid. Walaupun sangat mudah untuk mengacu pada varians yang menguntungkan atau tidak menguntungkan, kata-kata ini mengimplikasikan bahwa standar adalah ukuran yang andal mengenai bagaimana kinerja yang seharusnya. Bahkan biaya standar mungkin bukan merupakan estimasi yang akurat mengenai berapa biaya yang seharusnya dalam situasi tersebut. Situasi ini dapat muncul karena salah satu atau kedua alasan:

- a. Standar tersebut ditetapkan dengan selayaknya.
- b. Walaupun standar tersebut ditetapkan secara layak dalam kondisi yang ada pada waktu itu, kondisi yang berubah membuat standar tersebut menjadi usang.

5. 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.

6. 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.

7. 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 bergantung pada kualifikasi bahwa kualitas dan 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, varians yang menguntungkan adalah benar-benar menguntungkan untuk elemen-elemen ini.

Keterbatasan Analisis

Keterbatasan Analisis Varians Walaupun analisis varians adalah alat yang ampuh. Alat tersebut memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan yang paling penting adalah bahwa walaupun analisis ini mengidentifikasi di mana varians terjadi, tetapi tidak mengatakan mengapa varians ini terjadi atau apa yang dilakukan mengenainya. Masalah kedua dalam analisis varians adalah untuk menentukan apakah suatu varians adalah signifikan. Teknik statistik dapat digunakan untuk menentukan apakah ada perbedaan yang signifikan antara kinerja aktual dan standar untuk beberapa proses tertentu; teknik-teknik ini umumnya disebut sebagai pengendalian mutu secara statistik. Keterbatasan ketiga dari analisis varians adalah bahwa ketika laporan kinerja menjadi lebih teragregasi, varians yang saling meniadakan dapat menyesatkan pembacanya. Misalnya, seorang manajer melihat kinerja biaya produksi unit bisnis mungkin memerhatikan bahwa biaya tersebut sesuai dengan anggaran. Demikian pula, ketika varians menjadi semakin teragregasi, para manajer menjadi semakin bergantung pada penjelasan-penjelasan dan prediksi yang menyertainya. Para manajer pabrik mengetahui apa yang terjadi di pabrik mereka dan dengan mudah menjelaskan penyebab varians.

Studi Kasus “Montvale Corporation dan Riverview”

Solartronics, Inc. Yang merupakan perusahaan kecil yang berbasis di Texas penghasil panel tenaga matahari, telah berdiri sejak pertengahan tahun 1977. Di akhir tahun 1983, perusahaan tersebut telah bertahan dari tahun-tahun yang buruk dan memposisikan dirinya sebagai perusahaan yang berukuran cukup baik dalam industri itu. John Holden, presiden dan manajer umum Solartronik bingung melihat Ikhtisar Laporan Laba Rugi baru yang disiapkan oleh Lisa Blocker manajer keuangan dan kontroler perusahaan yang baru saja dipekerjakan. Dalam laporan bulan Januari ini Lisa Blocker mengumumkan kerugian. Terjadi penurunan penjualan karena penurunan normal musiman dan bahwa jumlah produksi telah dikurangi untuk membantu menurunkan tingkat persediaan. Akan tetapi, John Holden tetap tidak memperkirakan bahwa akan ada kerugian.

Penyebab penurunan laba adalah adanya varian yang merugi yaitu: tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik variabel, dan biaya overhead pabrik tetap – volume dimana tak dapat diimbangi dengan varian yang menguntungkan seperti bahan langsung dan biaya overhead pabrik tetap – dibelanjakan. Penurunan laba akibat selisih varian tersebut juga tidak dapat diimbangi dengan tingkat penjualan yang memuaskan. Penurunan tingkat penjualan disebabkan penurunan normal musiman, walaupun telah dilakukan pengurangan produksi untuk membantu menurunkan level inventaris. Solartronics, INC. Sebaiknya menggunakan data tambahan yang akan berguna untuk menganalisis kinerja perusahaan pada bulan Januari. Data-data tersebut menjelaskan secara rinci penyebab terjadinya berbagai varian dan bagian mana yang bertanggung jawab. Tanpa data-data tersebut manajemen puncak tidak dapat mengetahui adanya operasi yang merugi

sehingga tidak dapat diambil tindakan untuk mengatasi di bulan-bulan mendatang.

Tindakan Manajemen

Ada satu prinsip utama dalam menganalisis laporan keuangan formal: Laporan laba bulanan sebaiknya tidak berisi hal-hal yang tak terduga. Laporan formal mengonfirmasikan kesan umum bahwa manajer senior telah mengetahui dari sumber-sumber tersebut. Salah satu manfaat utama dari laporan formal adalah bahwa laporan tersebut memberikan tekanan yang diinginkan pada manajer ditingkat 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 telah dilakukan dengan baik, saran-saran untuk melakukan hal secara berbeda, “memproses”, atau tindakan ketenaga kerjaan yang lebih drastis lagi. Tetapi, tindakan-tindakan ini tidak dilakukan untuk setiap unit bisnis setiap bulan. Selama bisnis berjalan baik, pujian adalah yang paling diperlukan, dan kebanyakan orang tidak mengharapkan untuk memperoleh pujian secara rutin.

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.

Kasus Solatronics, Inc.

John Holden, presiden dan manajer umum dari Solartronics, Inc., sedang bingung. Lisa Blocker, manajer keuangan dan kontroler perusahaan yang baru saja dipekerjakan, telah menetapkan pembuatan dari ikhtisar laporan laba rugi yang baru. Laporan ini akan diterbitkan secara bulanan. Holden baru saja menerima salinan tersebut untuk bulan januari 1984.

Solartronics, Inc. yang merupakan perusahaan kecil yang berbasis di texas penghasil panel tenaga matahari, telah berdiri sejak pertengahan tahun 1977. Di akhir tahun 1983, perusahaan tersebut telah bertahan dari tahun-tahun yang buruk dan memposisikan dirinya sebagai perusahaan yang berukuran cukup baik dalam industri itu. Sebagai bagian dari usaha secara sadar untuk “melakukan profesionalisasi” terhadap perusahaan tersebut.

Holden telah memasukkan Blocker dalam sfatnya pada musim gugur tahun 1983. Sebelum waktu itu, Solartronics, Inc. Tersebut telah mempekerjakan pegawai pembukuan penuh waktu.

Kebingungan Holden muncul dari fakta bahwa ia tidak memperkirakan perusahaan itu akan melaporkan kerugian untuk bulan Januari. Meskipun ia tahu bahwa penjualan rendah, terutama karena penurunan normal musiman, dan bahwa produksi telah dikurangi untuk membantu menurunkan tingkat persediaan. Walaupun pada tahun 1984 anggaran hanya

mencerminkan kenaikan 10 persen dalam volume penjualan dibandingkan dengan tahun 1983.

1. Penurunan laba

Tampilan 1 memperlihatkan penurunan laba sebesar dibandingkan dengan laba yang direncanakan semula. Penyebab penurunan laba adalah adanya varian yang merugi yaitu: tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik variabel, dan biaya overhead pabrik tetap – volume dimana tak dapat diimbangi dengan varian yang menguntungkan seperti: bahan langsung dan biaya overhead pabrik tetap – dibelanjakan. Penurunan laba akibat selisih varian tersebut juga tidak dapat diimbangi dengan tingkat penjualan yang memuaskan. Penurunan tingkat penjualan disebabkan penurunan normal musiman, walaupun telah dilakukan pengurangan produksi untuk membantu menurunkan level inventaris.

2. Laporan pemasukan

Metode yang digunakan dalam laporan pemasukan adalah penentuan harga pokok penuh yang memerinci biaya menjadi 2 (dua) yaitu:

- a. Biaya produksi
- b. Biaya non produksi

3. Secara Khusus

Secara lebih khusus adanya varian-varian yang merugikan karena adanya perbedaan dengan standar yang telah ditetapkan dengan biaya-biaya yang terjadi sesungguhnya.

4. Tenaga kerja langsung

Ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi tenaga kerja langsung, yaitu:

a. Standar tarif upah langsung

Varian yang merugi karena perusahaan telah membayar upah langsung dengan tarif yang lebih tinggi dibandingkan dengan tarif upah langsung standar. Beberapa kemungkinan penyebab adanya perbedaan tersebut adalah:

- 1) Telah digunakannya tarif upah yang berbeda dengan standar upah pekerjaan tertentu.
- 2) Upah yang lebih besar dibandingkan tarif standar.
- 3) Karyawan baru yang diterima tidak dibayar sesuai tarif standar.
- 4) Kenaikan pangkat yang mengakibatkan perubahan tarif upah

b. Standar waktu (jam) kerja langsung

Varian yang merugi karena telah digunakannya waktu kerja yang lebih besar dibanding waktu standar, yaitu:

- 1) Departemen produksi telah bekerja secara tidak efisien karena pengawasan terhadap tenaga kerja kurang baik.
- 2) Telah digunakannya bahan dengan kualitas yang lebih jelek sehingga memerlukan waktu pengerjaan yang lebih Panjang.
- 3) Kurangnya koordinasi antar departemen produksi

5. Bahan baku langsung

Ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi bahan baku langsung, yaitu:

a. Selisih harga

Varian yang menguntungkan yang disebabkan oleh selisih harga, yaitu:

- 1) Adanya fluktuasi harga pasar.
- 2) Kontrak jangka panjang yang menguntungkan.
- 3) Pembelian dari pemasok yang lokasinya menguntungkan.
- 4) Pembelian dalam jumlah yang ekonomis.
- 5) Dapat memanfaatkan kesempatan potongan pembelian.
- 6) Kurangnya faktor-faktor internal yang mengakibatkan pembelian bahan baku yang mendadak (*rush purchase*) karena adanya perencanaan yang baik.

b. Selisih kuantitas

Selisih kuantitas bahan baku yang menguntungkan karena kuantitas bahan baku yang dipakai lebih kecil dibandingkan dengan kuantitas standar di dalam pengolahan produk, yaitu:

- 1) Perubahan dalam rancangan produk, mesin, peralatan atau metode pengolahan produk yang lebih baik dan lebih kecil dari standar sehingga terjadi selisih kuantitas bahan baku yang lebih kecil.
- 2) Pemakaian bahan baku substitusi yang menguntungkan.
- 3) Pengawasan yang lebih baik terhadap karyawan.
- 4) Memadainya kondisi peralatan dan mesin.
- 5) Pengaturan mesin dan peralatan yang lebih baik

Bahan baku yang menguntungkan karena perusahaan telah membeli bahan baku lebih rendah dibandingkan

dengan standar yang disebabkan adanya selisih harga dan selisih kuantitas.

6. Biaya Overhead Pabrik (BOP)

Yang menyebabkan adanya varian pada biaya overhead pabrik adalah elemen-elemen biaya overhead pabrik baik tetap maupun variabel. Biaya ini dapat dianalisa melalui:

a. Selisih kapasitas

BOP variabel disebabkan adanya selisih kapasitas pabrik secara keseluruhan. Varian ini merugi berarti sebagian kapasitas normal yang tersedia tidak dipakai atau menganggur. Hal ini berhubungan dengan elemen BOP tetap. Penyebabnya secara umum berasal dari luar perusahaan (eksternal) yang umumnya tidak dapat dikendalikan oleh departemen dimana timbul selisih tersebut, sehingga selisih kapasitas ini menjadi tanggung jawab manajemen puncak.

b. Selisih anggaran

Umumnya terjadi pada elemen-elemen BOP, yaitu perbedaan antara BOP yang sesungguhnya dengan BOP yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya. Selisih anggaran ini dapat dikendalikan oleh departemen dimana timbul selisih.

c. Selisih efisiensi

Yaitu perbedaan antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk dikalikan tarif total overhead pabrik. Penyebab selisih efisiensi adalah elemen BOP tetap dan elemen BOP variabel yang menunjukkan kinerja perusahaan secara

efisiensi atau tidak. Berdasarkan patokan efisiensi ini, maka BOP akan menguntungkan bila kapasitas yang sesungguhnya lebih kecil dengan kapasitas seharusnya (standar).

Analisa kinerja perusahaan pada satu bulan pertama dapat dibandingkan untuk memperkirakan pelaksanaannya dalam satu tahun. Perbandingan tersebut tidak terlalu dipengaruhi oleh penyimpangan yang terjadi dalam satu bulan, hal itu tidak menjadi masalah bagi perusahaan. Beberapa alasan yang nyata antara lain:

- a. Kinerja aktual pada awal tahun tersebut dapat diperbaiki pada bulan-bulan selanjutnya dengan melakukan standar evaluasi. Sebagaimana beberapa penyebab pada masing-masing varian biaya yang disebutkan diatas, maka untuk memenuhi target laba tahunan yang diharapkan dapat dilakukan dengan mengubah beberapa kebijakan seperti: kebijakan dalam pembagian deviden, kebijakan pengeluaran, kebijakan untuk mendapatkan tambahan kas, dan kebijakan pengeluaran atau meningkatkan penjualan secara bertahap.
- b. Secara manajerial, dengan menematkan beban nyata kepada para manajer unit bisnis dan menunjukkan kecenderungan yang tidak berkesinambungan atau tidak menentu dalam hal jumlah produksi, margin laba, dan biaya, maka para manager bisnis akan berusaha membuat estimasi yang realistis, walaupun sulit untuk dilakukan, sehingga manajer unit bisnis akan cenderung untuk optimis terhadap kinerja bulan-bulan mendatang.
- c. Dengan pelaporan kinerja aktual yang baik, maka akan memudahkan dalam membuat analisa keuangan.

Maka dalam menganalisa varian untuk menunjukkan kinerja keuangan tahunan sebaiknya dilengkapi dengan:

- a. Penjelasan naratif bersamaan dengan laporan kinerja. Karena dalam laporan kinerja tidak menjelaskan mengapa varian tersebut muncul dan tindakan apa yang telah diambil untuk mengatasinya.
 - b. Penggunaan teknik statistika jika proses produksi dilakukan berulang secara teratur.
7. Data Analisa Perbandingan Kinerja Perusahaan

Beberapa data tambahan yang berguna untuk menganalisa kinerja perusahaan adalah:

- a. Penjelasan varian, yang meliputi:
 - 1) Selisih biaya bahan baku, yang meliputi selisih harga bahan baku dibeli, selisih harga bahan baku dipakai, selisih kuantitas komposisi yang dipakai dan selisih hasil bahan baku.
 - 2) Selisih biaya tenaga kerja langsung meliputi selisih tarif upah langsung, selisih efisiensi upah langsung, selisih hasil upah langsung.
 - 3) Selisih BOP meliputi selisih anggaran, selisih kapasitas dan selisih efisiensi
- b. Data biaya usaha umum yang meliputi biaya pemasaran dan biaya administrasi umum.

Dari penjelasan varian diatas dapat dibuat suatu jurnal transaksi dan laporan pemasukan. Data-data tersebut menjelaskan secara rinci penyebab terjadinya berbagai varian dan bagian mana yang bertanggung jawab. Tanpa data-data tersebut manajemen puncak tidak dapat mengetahui adanya operasi yang merugi sehingga tidak

dapat diambil tindakan untuk mengatasi di bulan-bulan mendatang. Berbagai kekuatan eksternal juga dapat membantu perusahaan menganalisa kinerja Januari.

Beberapa faktor tersebut antara lain: perubahan dalam tingkat umum kegiatan ekonomi dan dampak perubahan ini terhadap volume penjualan. Kedua, setiap perubahan dalam tingkat kerja dapat membantu perusahaan menganalisis kinerja. Ketiga, perubahan kebijakan internal seperti biaya produksi oleh manajemen juga bisa memberikan bantuan. Menentukan varians dan perubahan persen dalam pengeluaran juga bisa menjadi analisis yang berguna untuk kinerja bulan Januari.

BAB 11

UKURAN KINERJA

Ukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Setiap perusahaan yang memiliki manajemen berbasis kinerja pasti membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Dengan kata lain pengukuran kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja (Mahmudi, 2005).

Pengukuran kinerja juga menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui seberapa tingkat keberhasilan yang di capai, sebagai bahan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa yang akan datang. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat, sedangkan informasi nonfinansial seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, sumber daya manusia yang produktif dapat dijadikan sebagai tolok ukur yang dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen perusahaan. Informasi finansial juga dapat dikatakan sebagai variabel kunci yang mengindikasikan faktor-faktor yang menjadi penyebab kesuksesan atau kegagalan dalam perusahaan (Ulum, 2008).

Perusahaan pada umumnya kurang menyadari kemampuan manajemen dalam menciptakan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan. Jika manajemen telah memiliki kesadaran bahwa perusahaan merupakan institusi pencipta kekayaan, namun karena tidak memiliki alat memadai untuk menciptakan kekayaan, kemampuan manajemen dalam menghasilkan kinerja keuangan adalah rendah. Hal ini disebabkan manajemen menggunakan sistem manajemen yang berfokus ke perspektif keuangan atau hanya menggunakan sistem perencanaan jangka pendek (budgeting system) yang berfokus pada keuangan (Mulyadi, 2005).

Selain itu perusahaan yang menggunakan sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan saja dengan mengukur menggunakan (EVA, Camel, Dupont), karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan, antara lain: terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak berwujud (intangible asset) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Upaya untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan dalam perusahaan-perusahaan modern di dunia, maka diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat 3 perspektif yang cocok dan tepat, antara lain perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Moeheriono, 2010).

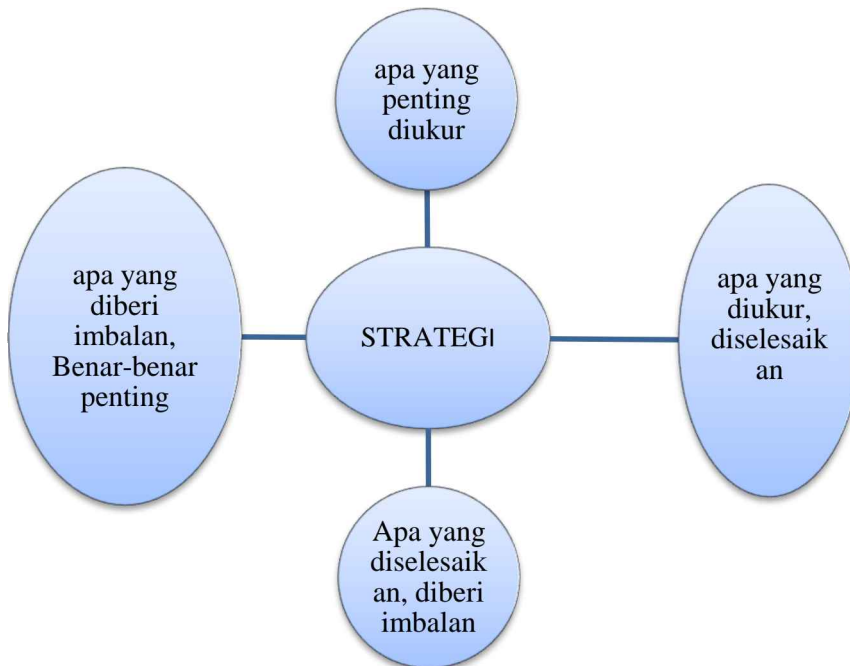
Berdasarkan kenyataan tersebut, untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek nonkeuangan menghasilkan suatu metode pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu *balanced scorecard*, yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). *Balanced scorecard* dapat di jadikan solusi sebagai alat ukur kinerja perusahaan secara komprehensif yang melibatkan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut menunjukkan adanya kesinambungan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara keuangan dan nonkeuangan, metode ini bisa digunakan sebagai alat ukur kinerja perusahaan, karena memiliki beberapa keunggulan guna mencapai keseimbangan kinerja perusahaan, maka dari itu penggunaan konsep *Balanced scorecard* diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja.

Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakanya informasi nonkeuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep *balanced scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *balanced scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan 4 perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan. Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan

yang mengimplementasikan *balanced scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan.

Sistem Ukuran Kinerja

Cita-cita atau tujuan 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 factor keberhasilan penting 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.



Gambar 11.1 Kerangka Sistem Ukuran Kinerja

Keterbatasan Sistem Pengendalian Keuangan

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

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

2. Manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek yang umumnya adalah manajer yang melakukan investasi yang tidak mencukupi dalam penelitian dan pembangunan.
3. 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 mungkin dicapai, sehingga mengarah pada data perencanaan yang salah satu untuk seluruh perusahaan karena laba yang dianggarkan mungkin saja lebih rendah dari yang seharusnya dapat dicapai.
4. Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data. Ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Pada satu tingkat, manager bisa memilih metode akuntansi yang meminjam dari laba masa depan untuk memenuhi target periode sekarang. Pada tingkat lain, manager mungkin mengubah data yaitu dengan sengaja menyediakan informasi yang tidak akurat. Intinya, mengandalkan pada ukuran keuangan saja adalah tidak mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik non keuangan maupun keuangan. Ukuran-ukuran non keuangan yang mendukung implementasi strategi disebut faktor kunci keberhasilan atau indikator kunci kinerja

Singkatnya, mengandalkan pada ukuran keuangan saja tidak mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan

mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran baik non keuangan maupun keuangan. Ukuran-ukuran non keuangan yang mendukung implementasi strategi dibuat sebagai faktor kunci keberhasilan atau indikator kunci kinerja.

Membandingkan sistem ukuran kinerja dengan panel instrument pada dashboard memberikan wawasan penting mengenai bauran dari ukuran keuangan dan nonkeuangan yang diperlukan dalam suatu sistem pengendalian manajemen: satu ukuran tidak dapat mengendalikan sistem yang kompleks, dan terlalu banyak ukuran penting membuat sistem tersebut menjadi terlalu kompleks.

Balanced Scorecard

Balance scorecard adalah contoh dari sistem pengukuran kinerja. *balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert Kaplan dari Harvard Business School dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced scorecard* berasal dari dua suku kata, *balanced* yang artinya berimbang dan *scorecard* yang artinya kartu skor. Pada awalnya *balanced scorecard* atau disingkat BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Dengan BSC perusahaan jadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. Dengan adanya BSC sangat membantu perusahaan untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan.

Agar kinerja lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan. *Balanced scorecard* member perusahaan elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma 'selalu tentang finansial' menuju model baru yang mana hasil *balanced scorecard* menjadi titik awal untuk review, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang

dimiliki akan menerjemahkan visi dan strategi kedalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang.

Pada awalnya BSC hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan. Kemudian meluas dan digunakan untuk mengukur empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Lebih jauh *balanced scorecard* memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Sebagai alat ukur perusahaan apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai.
2. Sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan Anda.
3. Sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis Anda.
4. Alat analisis efektivitas strategi yang telah digunakan.
5. Memberikan gambaran kepada perusahaan terkait SWOT yang dimiliki.
6. Sebagai alat *key performance indicator* perusahaan.
7. Sebagai *feedback* terhadap *shareholder* perusahaan.
8. Sebagai alat komunikasi, informasi, dan sistem analisis pembelajaran perusahaan

Balanced scorecard (BSC) bisa dikatakan sebagai alat ukur yang paling sederhana dalam perusahaan sehingga banyak kelemahan-kelemahannya. Salah satu kelemahannya adalah informasi yang disajikan terbatas dan kurang akurasi, sehingga tidak bisa melihat faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi performa perusahaan. Misalnya saja saat terjadi krisis, kebijakan pemerintah atau kejadian dimomen-momen tertentu. Namun begitu, perusahaan tetap harus memiliki acuan pengukuran

seperti *balanced scorecard*, karena didalamnya terdapat empat perspektif utama yang memang menjadi poin penting dalam bisnis.

Menurut para pendukung pendekatan ini, unit bisnis harus diberikan cita-cita dan diukur dari empat perspektif berikut ini.

1. Keuangan (Contohnya; margin laba, tingkat pengembalian atas aktiva, arus kas)
2. Pelanggan (Contohnya; pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan)
3. *Bisnis Internal* (Contohnya; retensi karyawan, pengurangan waktu siklus)
4. Inovasi dan pembelajaran (Contohnya; persentase penjualan dari [produk baru])

Balanced scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu focus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, yang menyediakan umpan balik atas strategi. Tiap ukuran pada *balanced scorecard* membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *balanced scorecard*, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang:

- Secara akurat mencerminkan factor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan.
- Menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran non keuangan memengaruhi hasil keuangan jangka panjang.

- Memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini.

1. Perspektif Keuangan

Dalam *balanced scorecard* perspektif keuangan merupakan perspektif yang tidak bisa diabaikan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan serta strategi memberikan perbaikan mendasar. Perbaikan tersebut dapat berupa *gross operating income*, *return on investment* atau *economic value-added*. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan sebagai berikut:

- a. Peningkatan kepuasan customer melalui peningkatan *revenue*.
- b. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan melalui *cost effectiveness* sehingga terjadi peningkatan laba.
- c. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Perspektif keuangan tidak bisa bekerja tanpa adanya perspektif non-keuangan misalnya saja laba yang diperoleh perusahaan karena produk tersebut memiliki nilai manfaat bagi konsumen atau bisa saja karena faktor SDM dan proses bisnis dari perusahaan tersebut. Pengukuran perspektif keuangan bisa dilakukan dengan analisis rasio keuangan.

Misalnya dengan menganalisis tren keuangan, *common size value* antara perusahaan dan pesaing, dan rasio keuangan seperti; rasio liabilitas, rasio aktivitas, rasio hutang, rasio keuntungan, dan rasio solvabilitas. Perspektif keuangan juga berguna seberapa perusahaan atau bisnis yang memiliki daya tarik kepada para investor.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansial. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan.

Tolak ukur pelanggan dibedakan dalam dua kelompok yaitu *core measurement group* (kelompok inti) dan *customer value proposition* (kelompok penunjang).

Kelompok inti atau *core measurement* terdiri dari:

- a. Pangsa pasar atau market share.
- b. Tingkat perolehan pelanggan baru atau *customer acquisition*.
- c. Kemampuan perusahaan mempertahankan para pelanggan lama atau *customer retention*.
- d. Tingkat kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*.
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan atau *customer profitability*.

Sedangkan kelompok penunjang ini dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

- a. Atribut-atribut produk (harga, mutu, fungsi)
- b. Hubungan dengan pelanggan
- c. Citra dan reputasi

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan para pemegang saham. Tiap perusahaan mempunyai proses dan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, hal tersebut terbagi menjadi 3 prinsip dasar perspektif proses bisnis internal yaitu:

a. Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi Tapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu identifikasi keinginan pelanggan dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan. Hal tersebut tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan. Proses operasi dilihat dari perencanaan,

pembentukan bahan mentah hingga menjadi produk jadi proses marketing, hingga proses transaksi antara perusahaan dan pembeli. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Pelayanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan layanan yang diberikan oleh perusahaan atau bisnis kepada konsumen sebagai jaminan mutu produk yang telah dibeli oleh konsumen. Banyak bentuk layanan purna jual misalnya layanan konsultasi, perbaikan, perawatan, hingga garansi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal bisa menjadi pemicu kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu maka suatu perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

- a. Kapabilitas pekerja, adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:
 - 1) Kepuasan pekerja, merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.
 - 2) Retensi pekerja, adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual Capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* di perusahaan.
 - 3) Produktivitas pekerja, merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut
-

- b. Kapabilitas sistem informasi. Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- c. Iklim Organisasi, merupakan salah satu mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja. Intinya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *balanced scorecard* lebih menekankan pada aspek organisasi. Bagaimana perusahaan bisa memanfaatkan sumber daya manusia yang ada menjadi faktor keunggulan kompetitif.

Balance scorecard membantu keseimbangan antara penilaian strategik yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang sesuai, kemudian mendorong karyawan agar bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Tiap pengukur dalam *balance scorecard* menunjukkan suatu bagian dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *balance scorecard*, pihak eksekutif harus memilih campuran dari penilaian yang:

- a. Mencerminkan dengan tepat faktor kritis yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan.
- b. Menunjukkan hubungan antar pengukur dalam hubungan sebab akibat, memperkirakan bagaimana penilaian non finansial mempengaruhi hasil finansial dalam jangka panjang. Memberikan pandangan luas dari kondisi perusahaan saat ini.

5. Langkah-langkah *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah *balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Empat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) antara lain:

- a. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis. Memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

- d. Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis. Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan balanced scorecard sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Sistem Penilaian Kinerja: Pertimbangan Tambahan

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

1. Ukuran Hasil dan pemicu

Ukuran hasil mengindikasikan hasil dari suatu strategi (misalnya meningkatkan pendapatan). Ukuran ini biasanya merupakan indikator yang terlambat (lagging indicators) yang memberitahu manajemen mengenai apa yang telah terjadi. Ukuran pemicu merupakan indikator yang mendahului (leading indicators); yang menunjukkan kemajuan dari bidang-bidang kunci dalam mengimplementasikan suatu strategi. Ukuran hasil dan pemicu adalah sangat terkait. Jika ukuran hasil mengindikasikan bahwa ada suatu masalah namun ukuran pemicu menunjukkan bahwa strategi tersebut diimplementasikan dengan baik, maka kemungkinan besar bahwa strategi tersebut perlu diubah.

2. Ukuran keuangan dan non keuangan

Organisasi telah mengembangkan sistem yang sangat canggih untuk mengukur kinerja keuangan. Sayangnya, seperti yang

banyak ditemukan oleh perusahaan AS, selama tahun 1980-an banyak industri yang dipicu oleh perubahan dalam bidang non keuangan, seperti kualitas dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. meskipun mereka mengakui pentingnya ukuran nonkeuangan, banyak organisasi yang gagal untuk memasukkannya dalam tinjauan kinerja tingkat eksekutif karena ukuran-ukuran ini cenderung kurang canggih dibandingkan dengan ukuran keuangan dan manajer senior kurang terampil menggunakannya

3. Ukuran Internal dan eksternal

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

Pengukuran Memicu Perubahan

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

1. Faktor Kunci keberhasilan

Di sini akan dibahas mengenai ukuran nonkeuangan, yang juga disebut dengan faktor kunci keberhasilan. Disini akan ditekankan bahwa lebih sedikit variabel kunci yang dipilih

untuk suatu unit bisnis tertentu daripada jumlah variabel yang dijelaskan dibawah ini .

a. Variabel Kunci yang berfokus pada pelanggan:

1) Pemesanan

Beberapa aspek dari volume penjualan adalah variable kunci. idealnya, ini adalah pesanan penjualan yang tercatat karena perubahan yang tidak terduga dalam variable ini dapat berkaitan pada masa depan seluruh bisnis. Karena pesanan mendahului pendapatan penjualan, maka Pesanan merupakan indikator lebih baik dibandingkan dengan pendapatan penjualan itu sendiri.

2) Pesanan Tertunda

Sebagai suatu indikasi mengenai ketidakseimbangan antara penjualan dan produksi, pesanan tertunda dapat menandakan ketidakpuasan pelanggan.

3) 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.

4) Pesanan dari pelanggan kunci

Pesanan yang diterima dari pelanggan-pelanggan penting tertentu *departemen store* besar, rantai toko diskon, supermarket, pesanan lewat pos dapat

mengindikasikan di awal mengenai keberhasilan seluruh strategi pemasaran.

5) Kepuasan pelanggan

Hal ini dapat diukur melalui survey pelanggan pendekatan “pembeli misterius” dan jumlah surat keluhan.

6) Retensi pelanggan

Hal ini dapat diukur melalui lamanya hubungan dengan pelanggan

7) Loyalitas pelanggan

Hal ini dapat diukur dalam pembelian berulang, referensi yang diberikan kepada pelanggan, dan penjualan ke pelanggan tersebut sebagai persentase dari total kebutuhan pelanggan itu untuk produk atau jasa yang sama.

b. Variabel Kunci yang berkaitan dengan proses bisnis internal:

1) Utilisasi kapasitas

Tingkat utilitas kapasitas adalah sangat penting dalam bisnis dimana biaya tetap adalah tinggi contoh: produsen kertas, baja, aluminium.

2) Pengiriman tepat waktu.

3) Perputaran persediaan.

4) Kualitas

Indicator dari kualitas mencakup jumlah unit cacat yang dikirimkan oleh tiap pemasok.

5) Waktu siklus

Persamaan ini untuk waktu siklus adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kebutuhan persediaan.

Waktu siklus = Waktu Pemrosesan + Waktu Penyimpanan + Waktu pemindahan + Waktu Inspeksi

2. Implementasi sistem Pengukuran Kinerja

Implementasi dari suatu sistem pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum:

a. Mendefinisikan strategi

Balanced scorecard membangun suatu kaitan antara strategi dengan tindakan operasional. Oleh karena itu proses mendefinisikan *balanced scorecard* dimulai dengan mendefinisikan strategi organisasi.

b. Mendefinisikan ukuran-ukuran dari strategi

Langkah berikutnya adalah untuk mengembangkan ukuran-ukuran mendukung strategi yang telah dinyatakan. Organisasi tersebut harus fokus pada sedikit ukuran-ukuran penting pada titik ini atau manajemen akan dibanjiri dengan ukuran terlalu banyak meteran pada *dashboard* untuk mengacui pada analogi.

c. Mengintegrasikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen

Scorecard haruslah diintegrasikan baik dengan struktur formal maupun informal dari organisasi, budaya serta praktik Sumber Daya Manusia.

- d. Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala

Ketika *balanced scorecard* dijalankan, *balanced scorecard* tersebut harus ditinjau secara konsisten dan terus-menerus oleh manajemen.

Aspek yang paling penting dari tinjauan ini adalah sebagai berikut:

- a. Menginformasikan kepada manajemen mengenai apakah strategi tersebut telah dilaksanakan dengan benar dan seberapa berhasil strategi itu bekerja.
 - b. Menunjukkan bahwa manajemen serius mengenai pentingnya ukuran-ukuran ini
 - c. Menjaga agar ukuran-ukuran tersebut sejajar dengan strategi yang selalu berubah
 - d. Memperbaiki pengukuran
3. Kesulitan dalam Mengimplementasikan Sistem Pengukuran Kinerja

Kecuali masalah-masalah ini dapat ditangani dengan baik, hal tersebut dapat membatasi kegunaan dari sistem pengukuran kinerja:

- a. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya

Ini merupakan masalah ketika mencoba untuk mengembangkan ukuran-ukuran yang mewakili untuk masa depan. Walaupun hal ini tidak berarti bahwa sistem dengan beberapa ukuran sebaiknya diabaikan, merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk memahami bahwa kaitan antara ukuran non keuangan dan kinerja keuangan tidak begitu dimengerti.

b. Terpaku pada hasil keuangan

Seperti yang telah dibahas sebelumnya tidak hanya bahwa para manajer paling senior terlatih dan terbiasa dengan ukuran keuangan tetapi mereka juga sering merasakan tekanan berkaitan dengan kinerja keuangan dari perusahaan mereka. Pemegang saham adalah orang-orang yang vocal, dan dewan direksi sering kali memberikan tekanan atas nama mereka.

c. Ukuran-ukuran tidak diperbarui

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan dalam strateginya.

d. Terlalu banyak pengukuran

Beberapa banyak ukuran penting yang dapat diikuti oleh seorang manajer pada waktu yang sama tanpa kehilangan fokus jika jumlahnya terlalu sedikit, manajer tersebut mengabaikan ukuran-ukuran yang penting untuk memantau pelaksanaan strategi. Jika ada terlalu banyak ukuran, maka manajer beresiko kehilangan fokus karena mencoba untuk melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

e. Kesulitan dalam menetapkan *trade-off*

Beberapa perusahaan menggabungkan ukuran keuangan dan non keuangan dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran tersebut. Tetapi, kebanyakan *balanced scorecard* tidak memberikan bobot yang eksplisit kepada masing-masing ukuran ini. Tanpa pembobotan semacam itu, adalah, adalah sulit untuk

menentukan pertukaran antara ukuran keuangan dan non keuangan.

4. Praktik-praktik Pengukuran

Hasil studi lingle dan Schiemann memberikan wawasan mengenai apayang sebenarnya diukur oleh perusahaan, kualitas yang dilihat dari ukuran-ukuran ini, serta ukuran apa yang dikaitkan dengan kompensasi yaitu sebagai berikut:

a. Jenis ukuran

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

b. kualitas dari ukuran

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

c. hubungan ukuran dengan kompensasi

kebanyakan system manajemen mengaitkan ukuran keuangan dengan kompensasi. Sekittar sepertiganya menggunakan kepuasan pelanggan dan kurang dari

seperempatnya menggunakan ukuran-ukuran inovasi dan perubahan untuk memicu keputusan kompensasi.

5. Pengendalian Interaktif

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

Dalam lingkungan yang cepat berubah dan dinamis, menciptakan suatu organisasi pembelajaran adalah penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Organisasi pembelajaran mengacu kepada kemampuan dari karyawan suatu organisasi untuk belajar menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan secara berkelanjutan. Tujuan utama dari pengendalian interaktif adalah untuk memfasilitasi terciptanya organisasi pembelajaran.

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

Pengendalian interaktif memiliki karakteristik-karakteristik berikut ini:

- a. Sekelompok informasi pengendalian manajemen mengenai ketidakpasti strategi yang dihadapi oleh bisnis tersebut menjadi titik pusat.
- b. Eksekutif senior menerima informasi semacam itu dengan serius.
- c. Manajer pada semua tingkatan organisasi tersebut memfokuskan perhatiannya pada informasi yang dihasilkan oleh sistem itu.
- d. Atasan, bawahan, dan rekan sekerja bertemu untuk menginterpretasikan dan membahas implikasi dan informasi untuk inisiatif strategis masa depan.
- e. Rapat dilaksanakan dalam bentuk debat serta tantangan terhadap data dan asumsi yang mendasari, serta tindakan yang sesuai.

Perusahaan sebaiknya memantau diskontinuitas teknologi berikut:

- a. Pertumbuhan internet dan *e-commerce* memiliki implikasi potensial bagi banyak perusahaan. Beberapa hal tertentu yang perlu dipantau meliputi:
 - 1) Pertumbuhan dalam jumlah pengguna internet.
 - 2) Perluasan komunikasi broadband.
 - 3) Munculnya interface tunjuk dan titik.
 - 4) Meningkatnya kekuatan teknologi komputer dan komunikasi.
 - 5) Pertumbuhan dalam komunikasi seluler baik untuk telepon maupun akses internet.
 - 6) Pengembangan dan penggunaan teknologi pengenalan ucapan dan teknologi penerjemahan bahasa berbasis mesin yang memungkinkan orang untuk berbicara

atau menulis dalam bahasa yang berbeda guna berkomunikasi satu sama lain pada waktu yang sama.

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

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

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

Pengendalian interaktif bukanlah suatu sistem yang terpisah; melainkan merupakan bagian yang integral dari sistem

pengendalian manajemen. Beberapa informasi pengendalian manajemen membantu manajer untuk memikirkan strategi baru. Suatu subsistem seharusnya memenuhi kondisi-kondisi berikut ini sebelum dapat digunakan sebagai sistem pengendalian interaktif:

- a. Data dalam subsistem harus tidak ambigu serta mudah dipahami dan diinterpretasikan.
- b. Subsistem tersebut harus memuat data mengenai ketidakpastian strategis.
- c. Data dalam subsistem seharusnya membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi baru. Tujuan: Memfasilitasi terciptanya organisasi pembelajaran. Karakteristik:

- 1) Ketidak pastian strategis yang dihadapi sebagai titik pusat.
- 2) Eksekutif senior menerima informasi tersebut dengan serius.
- 3) Manajer fokus pada informasi yang dihasilkan oleh system.
- 4) Terdapat pembahasan implikasi dari informasi untuk inisiatif strategis masa depan.
- 5) Debat dan tantangan terhadap data dan asumsi yang mendasari.

BAB 12

KOMPENSASI MANAJEMEN

Pengertian Kompensasi Manajemen

Pemilik suatu organisasi perusahaan menginginkan anggota organisasi mencapai tujuan organisasinya. Namun anggota dari organisasi memiliki kepentingan dan tujuan sendiri ketika ia bergabung pada organisasi tersebut. Untuk mengantisipasi ketidakselarasan dalam organisasi hal minimal yang bisa dilakukan adalah menciptakan suatu sistem pengendalian dalam operasional organisasi yang tidak mendorong individu yang ada bertindak berlawanan dengan kepentingan terbaik dari organisasi tersebut. Disamping itu untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi atau pemegang saham bisa memberi perhatian dengan memberikan kompensasi.

Menurut (Dr. Siti Mujanah, 2019) kompensasi manajemen adalah suatu kegiatan dalam merancang, mengelola dan mengatur suatu bentuk imbal jasa terhadap karyawan atau pekerja yang telah melakukan suatu pekerjaan tertentu dan menyelesaikannya bagi organisasi, yang dimana bentuk imbal jasa tersebut harus bersifat adil, obyektif, dan terbuka sehingga diperoleh kepuasan bagi penerimanya sesuai dengan kontribusi yang telah di berikan.

Menurut (Cahayani, 2005) kompensasi manajemen adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi yang membantu organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang

yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka.

Menurut (Sikula, 1981) kompensasi manajemen adalah konsep renumerasi karyawan yang sangat luas yang meliputi administrasi, gaji, dan upah serta tunjangannya, dan pelayan-pelayanan bagi karyawan.

Jenis-Jenis Kompensasi Manajemen

Menurut (Anthony and Govindarajan, 2005) jenis-jenis kompensasi ada 3, yaitu :

1. Gaji

Gaji dan upah pada umumnya merupakan pemberian kompensasi secara finansial. Gaji diberikan berdasarkan tarif mingguan, bulanan atau tahunan. Sedangkan untuk upah, biasanya adalah pemberian kompensasi secara langsung yang diberikan berdasarkan tarif gaji perjam atau upah harian, sehingga semakin lama kerjanya, semakin besar upah yang diterima. Apabila dilihat berdasarkan pengaplikasian pemberian kompensasi antara gaji dan upah, gaji seringkali diterapkan kepada perusahaan-perusahaan yang lebih membutuhkan keterampilan dan kualifikasi khusus sehingga pembayaran gajinya cukup besar serta pendapatan perusahaan dihitung per jangka waktu tertentu.

Sedangkan untuk upah, kerap digunakan untuk membayar pegawai part-time sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi event-even tertentu dan oleh perusahaan-perusahaan produksi yang lebih menuntut pekerjaan kasar yang juga lebih mementingkan kuantitas

produksi serta pendapatan perusahaannya berdasarkan jumlah produk yang dikeluarkan (output).

2. Bonus

Didasarkan pada pencapaian tujuan-tujuan kinerja untuk suatu periode

3. Tunjangan

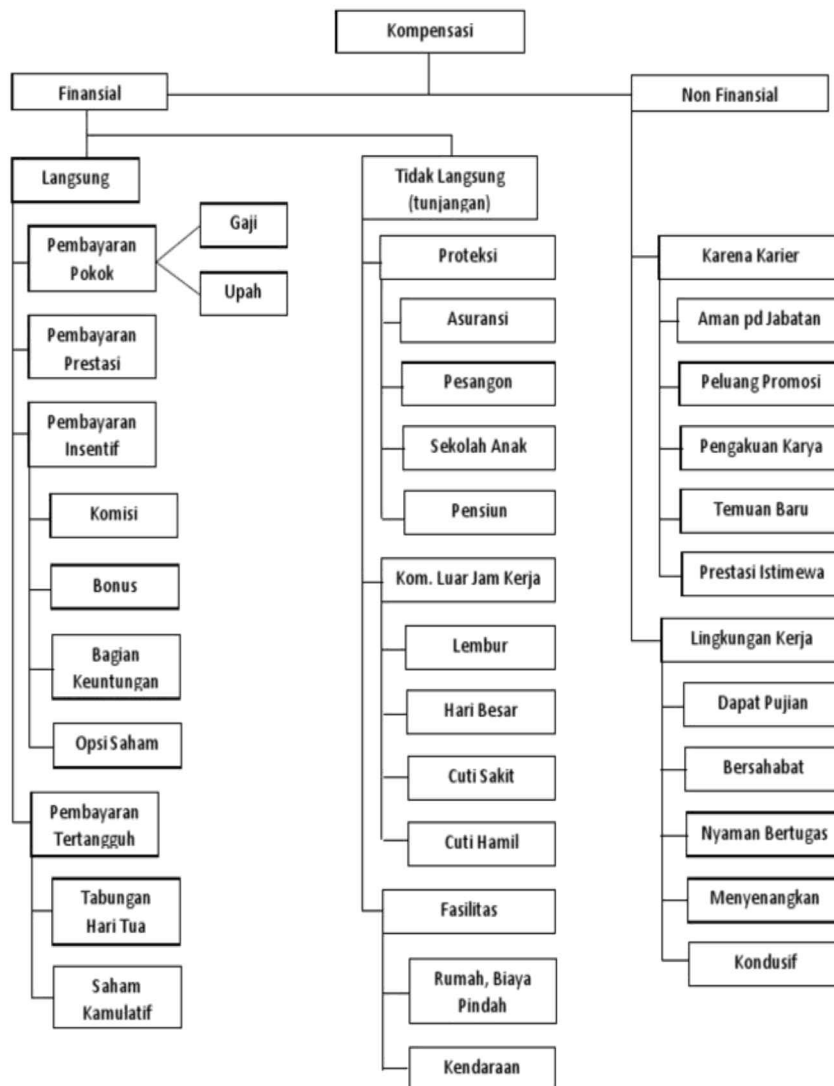
Meliputi perjalanan khusus, keanggotaan di klub kebugaran, tiket pertunjukan hiburan, dan pembayaran ekstra lainnya oleh perusahaan. Ada bentuk kompensasi perusahaan yang tidak berwujud uang seperti jenis yang lain yakni tunjangan. Tunjangan biasa berbentuk asuransi baik berupa asuransi kesehatan, keselamatan pekerja, ataupun asuransi jiwa. Selain itu, tunjangan juga bisa dalam bentuk liburan yang ditanggung oleh perusahaan serta program pensiun yang berhubungan dengan kepegawaian.

Menurut Mondy dan Martocchio dalam (Suryani and FoEh, 2019), jenis kompensasi dapat berupa: keuangan (financial) dan non keuangan (non-financial). Kompensasi keuangan dibagi menjadi dua berupa kompensasi keuangan langsung dan tidak langsung. Kompensasi keuangan langsung terdiri dari gaji yang diterima seorang karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi keuangan tidak langsung terdiri dari semua imbalan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi keuangan langsung seperti cuti sakit, liburan dan asuransi kesehatan. Sementara itu kompensasi non finansial dapat berupa pujian, penghargaan, dan pengakuan.

Selain kompensasi langsung dan tidak langsung, kompensasi sendiri terbagi menurut bentuk pembayarannya, antara lain sebagai berikut:

1. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (payment for time not worker) seperti, dalam bentuk istirahat *on-the-job*, Hari-hari sakit, Liburan dan cuti, Alasan-alasan lain kehamilan, kecelakaan, wajib militer dll.
2. Pembayaran terhadap bahaya (hazard protection) seperti, bentuk perlindungan terhadap bahaya pertama yang umum ini bisa berbentuk asuransi Jiwa, Asuransi Kesehatan, Asuransi Kecelakaan.
3. Program pelayanan karyawan (employee service) seperti, program rekreasi, cafetaria, perumahan, beasiswa pendidikan, fasilitas pembelian, konseling dan legal, aneka ragam pelayanan lain, seperti pemberian pakaian seragam dan transportasi.
4. Pembayaran yang diwajibkan hukum (legally required payment) seperti, pajak yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan aturan hukum tertentu yang telah diputuskan oleh pemerintah agar perusahaan mengeluarkan anggaran yang ditujukan bagi perlindungan karyawan terhadap bahaya-bahaya yang mengancam.

Dari pendapat para ahli dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan setiap jenis imbalan atau balas jasa yang diterima oleh karyawan atas kerja yang di berikanya untuk organisasi.



Gambar 12.1 Jenis Kompensasi Manajemen

Fungsi dan Tujuan Kompensasi Manajemen

Fungsi pemberian kompensasi menurut Martoyo (2000) antara lain yaitu:

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik kearah pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ketempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

2. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai akibat aplikasi dan penggunaan sumber daya manusia, dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat memberikan stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut ambil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan

3. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga kerja karyawan dengan seefisien mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan keuntungan semaksimal mungkin. Disinilah produktifitas karyawan sangat menentukan.

Adapun tujuan dari kompensasi manajemen menurut (Hasibuan, 2009) antara lain adalah:

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi. Organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada.

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.

3. Adanya Keadilan. Administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.

Dengan peningkatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.

4. Perubahan sikap dan perilaku.

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta memengaruhi produktivitas kerja. Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari

ras tanggung jawab, pengalaman kesetiaan pada perusahaan. Serta motivasi dan perestasi yang menigkat dalam bekerja.

5. Efisiensi biaya.

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6. Administrasi legalitas.

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagi aset perusahaan,

Sedangkan Menurut Notoadmojdo dalam (Rozzaid, Herlambang and Devi, 2015) tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh karyawan misalnya produktifitas yang tinggi.

2. Menjamin keadilan

Kompensasi yang baik akan menajamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam perusahaan, masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

3. Mempertahankan karyawan

Kompensasi yang baik akan membuat para karyawan akan lebih betah bekerja pada perusahaan sehingga hal tersebut dapat mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan tersebut.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memiliki karyawan yang terbaik.

5. Pengendalian biaya

Kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di perusahaan lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

Bentuk Kompensasi

Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang dan ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik. Di Indonesia sampai sekarang ini nilai rupiah belum dapat dikatakan stabil. Misalnya, dengan adanya kebijaksanaan pemerintah tentang devaluasi maka meskipun upah yang diterima dalam rupiah adalah sama, tetapi secara riil daya belinya akan turun.

Untuk itulah, setiap organisasi harus selalu mengikuti turun naiknya nilai rupiah, dan mencoba untuk menyesuaikan

keuangan. Dengan demikian, setiap organisasi harus meneliti pengaruh perubahan nilai uang (rupiah) terhadap para pegawainya. Contoh, terhadap semangat dan kerjanya, kemungkinan sebagai faktor pengikat dan sebagainya. Meskipun turunnya upah riil tersebut bukan kesalahan organisasi, tetapi hal itu akan berpengaruh pada organisasi.

Untuk itu, masalah ini harus menjadi bahan pertimbangan. Organisasi dapat memutuskan untuk menaikkan upah, bilamana kenaikan upah tersebut justru lebih baik. Hal itu berarti jumlah tambahan uang yang diberikan itu jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh akibat kenaikan upah tersebut. Statis tidak terbatas hanya karena organisasi tersebut tidak mengikuti dan menyesuaikan dengan perubahan nilai uang (rupiah), tetapi statis dalam arti yang sangat luas.

Apabila organisasi setelah menetapkan besarnya kompensasi tidak mau meninjau kembali maka organisasi tersebut dalam penetapan kompensasi dikatakan statis. Banyak faktor yang menyebabkan perlunya kompensasi tersebut ditinjau kembali. Apabila faktor-faktor tersebut berubah maka sebenarnya kompensasi yang diberikan harus ditinjau kembali. Faktor-faktor tersebut antara lain perubahan tingkat hidup penduduk; perubahan undang-undang/peraturan tentang besarnya upah; dan perubahan tingkat upah dari perusahaan lain.

(Alin Marlina, 2022) Jenis kompensasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu finansial dan non finansial

1. Kompensasi finansial

Secara langsung

Upah, gaji, dan insentif termasuk ke dalam pengelompokan kompensasi ini karena karyawan secara langsung memperoleh imbalannya dalam bentuk uang.

Tidak langsung

Program kesejahteraan sosial seperti asuransi kesehatan, program pensiun, fasilitas kantor, dan berbagai bentuk cuti seperti cuti hari raya dan cuti tahunan merupakan kompensasi finansial tidak langsung yang diterima karyawan.

Hal ini karena perusahaan tetap membayarkan dana untuk kompensasi tersebut, namun diterima dalam bentuk lain oleh karyawannya.

Misalnya untuk cuti, karyawan diberikan waktu untuk tidak bekerja dan bisa menikmati waktunya namun perusahaan tidak memotong gajinya.

2. Kompensasi non finansial

Secara sederhana, kompensasi ini sama sekali tidak berkaitan dengan dana yang harus dikeluarkan perusahaan. Tetapi lebih cenderung ke dalam ranah psikologis terutama dengan kepuasan pekerjaan. Budaya perusahaan, tugas pekerjaan, hingga suasana kerja termasuk ke dalam kompensasi non finansial.

Kompensasi non finansial tersebut menjadi senjata utama untuk mendorong produktivitas karyawan saat bekerja. Tugas yang menarik dan menantang dengan jumlah yang sesuai, pengakuan

atau apresiasi menjadi contoh kompensasi terkait pekerjaan karyawan.

Faktor Penentu Kompensasi

Setiap karyawan tentu ingin mendapatkan kompensasi yang adil. Namun hal tersebut kembali lagi kepada kebijakan masing-masing perusahaan. Perusahaan tidak bisa sembarangan menentukan kompensasi sesuka hati.

Untuk itu, besaran kompensasi yang diberikan pada karyawan ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi berikut ini:

1. Jenis Pekerjaannya dan Pengalamannya

Jenis pekerjaan, tanggung jawab, serta pengalaman karyawan adalah sebagian dari faktor-faktor penting yang mempengaruhi besarnya kompensasi dan gaji karyawan. Semakin kompleks dan besar tanggung jawab dari satu posisi karyawan, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan perusahaan. Misalnya, seorang manajer yang memiliki beberapa anak buah tentu akan memiliki kompensasi yang lebih besar dibandingkan seorang staf biasa. Orang yang ada pada level manajer memiliki pengalaman yang lebih banyak dibanding seorang staf, tentu akan lebih adil jika ia yang memiliki upah lebih besar.

2. Peraturan Pemerintah

Penentuan dan perbedaan upah dan kompensasi selanjutnya dipengaruhi oleh peraturan pemerintah dalam hal ini UU Ketenagakerjaan. Contohnya saja, besaran gaji karyawan harus mengacu pada upah minimum yang berbeda-beda di setiap daerah. Dalam UU Ketenagakerjaan, pemerintah melarang perusahaan untuk menggaji karyawannya lebih

rendah dari UMR yang ditetapkan pemerintah di daerah masing-masing. Maka dari itu, meski jenis pekerjaan dan jabatan dua orang karyawan bisa sama, namun jika mereka berasal dari daerah yang berbeda, kompensasi serta gaji yang didapatkan bisa saja berbeda.

3. *Benchmark* Kompensasi Perusahaan Lain

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan, juga ditentukan oleh kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain pada posisi pekerjaan ataupun sektor yang sama. Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi karyawan, HR biasanya akan melakukan survei gaji di beberapa perusahaan dengan sektor yang sama. Kemudian, hasil survei gaji tersebut dapat dijadikan dasar untuk menentukan besaran gaji serta kompensasi yang akan didapatkan karyawan. Apakah gaji tersebut lebih besar atau lebih rendah, itu semua ditentukan oleh perusahaan selama tetap mematuhi peraturan yang ada.

4. Biaya Hidup Karyawan

Di kota mana karyawan tinggal pastinya akan mempengaruhi berapa besar biaya hidup yang harus dikeluarkan. Maka dari itu, tidak mengherankan apabila salah satu faktor yang mempengaruhi kompensasi karyawan adalah biaya hidup. Jika karyawan tinggal di kota yang biaya hidupnya tinggi seperti Jakarta, tentu tuntutan kompensasi serta gaji karyawan akan lebih tinggi. Dengan gaji yang sesudah disesuaikan dengan biaya hidup di daerah masing-masing, ini menjamin karyawan agar bisa hidup layak sambil tetap bekerja. Perusahaan dapat memberikan gaji pokok yang lebih besar ditambah kompensasi

dalam bentuk lainnya, misalnya uang transport dan uang makan tambahan.

5. Kemampuan Perusahaan Membayar Gaji Perusahaan

Selain faktor eksternal, faktor internal juga merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi serta gaji karyawan. Di mana faktor internal yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam membayar gaji karyawan. Apakah kondisi finansial perusahaan memang baik sampai bisa memberikan gaji yang tinggi, atau hanya mampu membayar karyawan sebatas UMR. Ketika perusahaan memiliki reputasi yang bagus, kondisi keuangan yang baik, mereka dapat memberikan kompensasi yang sangat layak bagi karyawannya, misalnya gaji pokok yang besar, beragam tunjangan yang menjamin kesejahteraan karyawan, dan lain sebagainya. Perusahaan juga tetap harus bisa realistis, jangan sampai karena ingin memberikan yang terbaik untuk karyawan, mereka sampai lupa untuk memperhitungkan arus kas perusahaan hingga membuat mereka merugi.

6. Tuntutan dari Serikat Buruh

Tidak jarang, peranan serikat buruh juga menjadi faktor perusahaan menentukan besarnya kompensasi karyawan. Misalnya, ketika ada tuntutan terkait besaran upah yang dilakukan serikat buruh karena mereka merasa upahnya kurang adil. Perusahaan dapat mempertimbangkan tuntutan tersebut untuk meningkatkan gaji serta kompensasi karyawan.

Itulah tadi faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi karyawan. Sebagai HR, tentunya Anda sudah memahami bahwa kompensasi tidak hanya berupa uang saja, tetapi juga terdapat dalam bentuk lainnya seperti fasilitas kantor.

Tahapan Menentukan Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan.

Menurut (Rivai and Veithzal, 2003) tahapan-tahapan dalam menetapkan manajemen kompensasi adalah seperti berikut:

1. Tahap 1

Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.

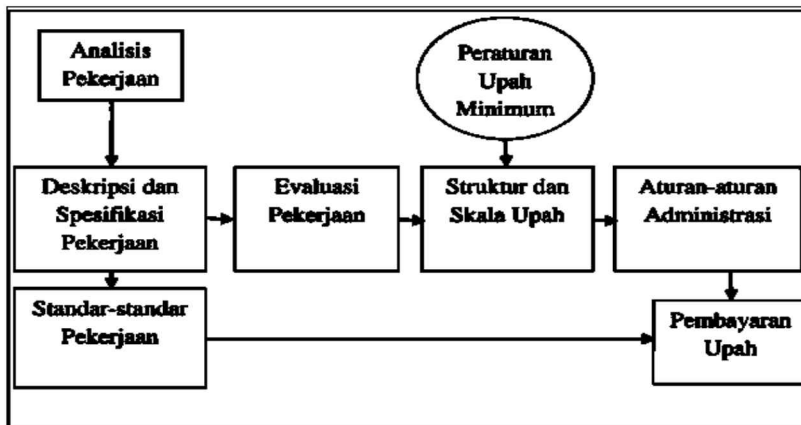
2. Tahap 2

Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja.

3. Tahap 3

Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Sedangkan (Handoko, 2012) pada umumnya, pembayaran upah dalam organisasi ditentukan oleh aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, penulisan deskripsi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei upah dan gaji, analisis masalah-masalah organisasional yang relevan, penentuan “ harga “ pekerjaan (yang harus melebihi peraturan upah minimum), penetapan aturan-aturan administrasi pengupahan, dan akhirnya pembayaran upah kepada karyawan.



Gambar 12.2 Tahapan Menentukan Kompensasi

Sistem Kompensasi

Menurut (Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, 2009) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya adalah:

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu kompensasi diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini dapat diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu adalah yang malaspun tetap dibayar sebesar perjanjian.

2. Sistem hasil

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, permeter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang akan dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang

dikerjakan bukan berdasarkan lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Prinsip pengupahan dan pengajian serta problema yang sering dijumpai dalam masalah itu antara lain adalah berkenaan dengan tingkat pembayaran, struktur pembayaran, penentuan pembayaran kepada individu, metode pembayaran, intensif, dan pengendalian pembayaran. Untuk menentukan tingkat besarnya pembayaran atau gaji dari suatu kelompok jabatan atau suatu pekerjaan biasanya dipertimbangkan berdasarkan tingkat kesulitan dari jabatan tersebut. Adapun aspek-aspek yang dinilai dari tuntutan dari jabatan tersebut mencakup:

1. Tuntutan keahlian (skill) yang meliputi pengetahuan, pengalaman dan kemandirian
2. Tuntutan upaya (effort) meliputi tuntutan fisik dan tuntutan perhatian
3. Tuntutan tanggung jawab meliputi besarnya atau nilai peralatan, material, keuangan, keselamatan dan kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya

4. Tuntutan lingkungan yang meliputi keadaan lingkungan kerja dan bahaya kecelakaan

Indikator dari sebuah sistem kompensasi yang baik adalah harus mampu:

1. Menarik tenaga-tenaga yang berkualitas baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.
2. Mempertahankan tenaga-tenaga yang berkualitas yang ada di dalam perusahaan.
3. Memotivasi karyawan.
4. Membentuk budaya/iklim perusahaan.
5. Menunjang struktur organisasi
6. Mencerminkan kemampuan financial perusahaan.

Sistem kompensasi modern, agar lebih sederhana dan lebih mudah dipahami, maka perlu dirumuskan sesuai dengan pedoman sebagai berikut:

1. Atraktif (Attractive)

Sistem kompensasi harus mampu memberikan daya tarik yang memikat. Berbagai macam komponen kompensasi dapat ditambahkan agar dapat memberikan daya tarik yang memikat bagi calon karyawan untuk mau bergabung ke dalam perusahaan. Sistem kompensasi yang menarik adalah seringkali menawarkan sesuatu yang berbeda dan memberikan nilai tambah lebih kepada karyawan yang bergabung ke dalam perusahaan, lebih daripada apa yang dapat ditawarkan oleh perusahaan lain. Agar sistem kompensasi senantiasa atraktif, maka perusahaan dapat melakukan survei penggajian (salary survey) dipasar tenaga kerja secara berkala.

2. Kompetitif (Competitive)
-

Sistem kompensasi tersebut juga harus bersifat kompetitif. Agar bisa bersaing dengan perusahaan sejenis atau perusahaan lain, maka perusahaan perlu merancang suatu model sistem kompensasi yang bersifat kompetitif didalamnya. Sistem kompensasi yang demikian akan mampu merangsang naluri karyawan untuk dapat terus maju dan bersaing dengan karyawan yang lain untuk mengejar prestasi kerja yang terbaik. Hal ini dikarenakan sifat dasar manusia adalah selalu ingin menjadi yang terbaik daripada yang lain dan mendapatkan lebih daripada apa yang seharusnya mereka terima. Maka apabila sistem kompensasi yang dirancang adalah bersifat kompetitif, karyawan akan semakin terpacu untuk menghasilkan prestasi terbaik dan tertinggi.

3. Motivatif (Motivative)

Sistem kompensasi agar menjadi lebih efektif juga perlu bersifat motivatif. Hal ini dikarenakan karyawan yang telah berjerih lelah dalam mengeluarkan effort yang terbaik dan tenaga ekstra yang lebih besar, akan merasa bahwa semua usahanya tersebut sepadan dan dihargai. Apabila terdapat kompensasi yang layak maka akan meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan. Motivasi yang demikian, juga akan memberikan nilai tambah kepada perusahaan, mampu merangsang karyawan untuk memacu prestasi kerjanya, menghasilkan kinerja yang terbaik dan tertinggi serta bersikap dan berperilaku baik. Oleh karena itu sistem kompensasi yang dirancang harus memberikan nilai kompensasi yang berkorelasi dengan effort karyawan, prestasi kerja dan kinerja karyawan.

4. Masuk Akal (Reasonable)

Sistem kompensasi yang dirasa efektif sekalipun akan menjadi sia-sia belaka, apabila sistem kompensasi yang dirancang oleh perusahaan dirasakan oleh karyawan tidak masuk akal untuk dicapai. Oleh karena itu, sebelum perusahaan merancang suatu sistem kompensasi, maka perlu dilakukan suatu penelitian secara mendalam agar tidak terjadi situasi yang bias dalam pengaplikasian sistem kompensasi tersebut. Selain itu, untuk memenuhi keadilan internal maka setiap bobot penilaian harus disesuaikan dengan masing-masing jabatan atau jenis pekerjaan, sesuai dengan aturan atau standar yang berlaku didalam perusahaan dan dilakukan perbandingan. Hal ini dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan evaluasi jabatan, dimana setiap jabatan dan jenis pekerjaan harus memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing yang terintegrasi dengan sistem kompensasi, agar dapat dievaluasi sesuai dengan target atau pencapaian yang masuk akal.

(Siagian, 2019) berpendapat agar sistem kompensasi yang dirancang menjadi efektif, maka dibagi menjadi empat tahapan yang perlu dilakukan oleh perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun dengan lengkap, jelas dan menyeluruh akan deskripsi jabatan, beban pekerjaan, uraian pekerjaan dan standar pencapaian dalam pekerjaan.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Artinya perlu melakukan penilaian pekerjaan yang susunanya menurut urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.

3. Melakukan survei sistem kompensasi. Artinya perusahaan perlu membandingkan dan menelaah jenis, bentuk dan model sistem kompensasi yang ada dan yang sudah diterapkan sekarang ini. Hal ini karena sudah terdapat berbagai jenis, bentuk dan model sistem kompensasi yang telah diaplikasikan oleh berbagai macam perusahaan. Guna memperoleh bahan masukan dan informasi penting yang berkaitan dengan sistem kompensasi, maka perlu dilakukan survei dan melakukan komparasi antar sistem kompensasi yang ada. Melalui hal ini, diharapkan perusahaan dapat menemukan dan merancang sebuah model sistem kompensasi yang terbaik dan sesuai dengan kondisi dan lingkungan internal perusahaan.
4. Menentukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan eksternal. Artinya perusahaan perlu menetapkan “nilai besaran kompensasi” pekerjaan, yang sudah terlebih dahulu sebelumnya dikomparasikan dengan “nilai besaran kompensasi” pekerjaan sejenis pada perusahaan lain.

Pada akhirnya, maka dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang baik dan yang efektif adalah suatu sistem pemberian balas jasa kepada karyawan yang memiliki nilai kompensasi yang layak dan pantas diterima oleh karyawan sesuai dengan jenis dan hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan tersebut. Sistem kompensasi yang baik dan yang efektif juga harus dapat membuat tingkat labor turn over dalam perusahaan menjadi rendah dan karyawan puas akan pekerjaannya. Sistem kompensasi yang baik adalah kompensasi yang diberikan dengan *equity* (adil), obyektif dan *fearness* (terbuka).

Asas Kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang perubahan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Hasibuan, 2013) asas kompensasi adalah :

1. Asas adil besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.
2. Asas layak dan Wajar Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku.

Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Komponen-komponen dari

keseluruhan program kompensasi, ada yang diberikan secara langsung dan secara tidak langsung kepada karyawan.

Metode-Metode Kompensasi

Kompensasi (balas jasa) memiliki 2 (dua) metode, antara lain:

1. Metode Tunggal

Suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan

2. Metode Jamak

Suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan diskriminasi.

Langkah-Langkah Penyusunan Sistem Penggajian

Berdasarkan pendapat (Marihot Tua Efendi Hariandja, 2002) , ada empat langkah penting dalam penyusunan kompensasi, yaitu antara lain :

1. Analisis Jabatan (Job Analysis)

Analisis jabatan adalah merupakan suatu kegiatan untuk mencari informasi penting tentang deskripsi tugas-tugas yang harus dilakukan dan tindakan-tindakan operasional apa saja yang diperlukan dalam melaksanakan dan menjalankan fungsi jabatan tersebut. Hal ini dilakukan agar mereka yang mengisi posisi jabatan tersebut dapat berhasil dalam menjalankan

tugas, mengembangkan uraian tugas dengan terperinci, memahami spesifikasi tugas dan melaksanakan tugas sesuai dengan standar untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk melakukan mengevaluasi jabatan berikutnya.

Analisis jabatan akan sangat berguna bagi:

- a. Rekrutmen dan seleksi pegawai
- b. Pedoman pegawai
- c. Penilaian pelaksanaan pekerjaan
- d. Penentuan mutasi dan promosi pegawai
- e. Penyusunan program pendidikan dan pelatihan
- f. Penilaian jabatan dan penentuan gaji
- g. Konsultasi atasan terhadap bawahan
- h. Menghindari tumpang tindih antar jabatan
- i. Memperbaiki hubungan antar pemegang jabatan

Prosedur pelaksanaan analisis jabatan:

- a. Identifikasi jabatan-jabatan yang akan dianalisis
- b. Menyusun uraian jabatan
- c. Menyusun spesifikasi/ persyaratan jabatan

Pada dasarnya tujuan dilakukannya analisis jabatan adalah agar setiap pemangku jabatan tersebut dapat dengan mudah menjalankan tugasnya dan dengan jelas harus melakukan apa saja. Dengan adanya dokumen job description yang jelas yang dapat digunakan sebagai acuan, maka pemangku jabatan akan dapat menjalankan tugas pokok, fungsi, dan kewenangannya dengan tepat sasaran sehingga sang pemangku jabatan tidak akan mengalami kebingungan (confuse) dalam menjalankan peranannya dan kewenangannya. Pemangku jabatan tersebut akan tahu harus berhubungan dengan siapa, menggunakan

alat apa saja dan harus mempertanggung jawabkan pekerjaannya kepada siapa. Selain itu, dengan adanya Job kualification, maka sang pemangku jabatan akan mengetahui persyaratan apa saja yang harus dipenuhi olehnya untuk dapat menduduki suatu jabatan. Misalnya, tingkat pendidikan akhir, pengalaman kerja, persyaratan fisik, mental, moral dan persyaratan lain yang diperlukan sesuai dengan jabatan masing-masing. Selain kedua hal diatas tersebut, juga perlu disertakan standar atau target yang harus dicapai secara jelas di setiap jabatan sehingga memudahkan pimpinan dalam mengukur kinerja sang pemangku jabatan dan dapat memberikan penilaian apakah kinerjanya tersebut telah sesuai target perusahaan atau belum atau bahkan telah diatas melebihi target sehingga memudahkan pimpinan dalam memberikan kompensasi yang layak.

Menurut Sora (2015), tujuan dilakukannya analisis jabatan adalah untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dalam menghadapi perkembangan ekonomi dan untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat terkendali. Agar tujuan analisi jabatan dapat tercapai, maka perusahaan atau organisasi memikirkan hal-hal sebagai berikut sebagai pertimbangan penting yaitu, antara lain:

- a. Apa saja yang dilakukan oleh pekerja pada jabatan yang di dudukinya.
- b. Apa saja wewenang dan tanggung jawab pekerja pada jabatan yang di dudukinya.
- c. Mengapa pekerjaan tersebut perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut.

- d. Peralatan apa saja yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan tersebut.
- e. Berapa besar gaji dan seberapa lama jam kerjanya.
- f. Pendidikan, pelatihan dan pengalaman apa saja yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
- g. Dan kemampuan, sikap apa saja yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan tersebut.

Menyatakan bahwa analisis jabatan memiliki banyak sekali manfaat bagi pimpinan suatu perusahaan atau organisasi. Salah satunya adalah untuk memecahkan masalah mengenai kepegawaian dan khususnya yang berkaitan dengan tugastugas yang harus dilakukan oleh tenaga kerja pada perusahaan tersebut. Adapun beberapa manfaat analisis jabatan, yang diantaranya yaitu:

- a. Untuk penarikan dan seleksi tenaga kerja.
 - b. Untuk penempatan posisi dari tenaga kerja.
 - c. Pendidikan maupun pelatihan dari tenaga kerja.
 - d. Untuk keperluan penilaian kerja.
 - e. Untuk perbaikan syarat-syarat dalam pekerjaan.
 - f. Untuk promosi jabatan pada tenaga kerja.
2. Uraian Jabatan (Job Description)

Evaluasi jabatan adalah merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi prinsip objektivitas dalam mengukur nilai perbandingan dari jabatan-jabatan yang ada dalam suatu organisasi atau antar bagian unit kerja dalam satu perusahaan. Akan tetapi, evaluasi jabatan bukanlah digunakan untuk menentukan gengsi suatu jabatan tertentu dan menjadi pembeda didalam perusahaan, karena pada dasarnya semua jabatan didalam perusahaan

sama pentingnya dan samasama diperlukan demi menjalankan perusahaan. Evaluasi jabatan hanya diharapkan agar dapat menunjukkan kepada perusahaan seberapa pantaskah suatu jabatan tersebut diberikan penilaian dan berapakah nilai besaran kompensasi yang harus diterima oleh orang yang memegang posisi jabatan tersebut.

Dari pengertian tersebut maka dapat terlihat bahwa yang dimaksud dengan evaluasi jabatan adalah suatu proses mengidentifikasi nilai relatif atau besaran nilai dari suatu jabatan guna menyusun besaran nilai kompensasi yang layak untuk diberikan. Evaluasi jabatan merupakan suatu proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini dilakukan untuk mengusahakan tercapainya internal equity dalam pekerjaan sebagai bagian penting dalam penentuan kompensasi. Internal equity adalah jumlah yang diperoleh dan dipersepsi sesuai dengan masukan yang diberikan yang dibandingkan dengan pekerjaan yang sama pada perusahaan.

Variabel-variabel yang dipertimbangkan dalam evaluasi jabatan:

a. Keahlian (Skill)

Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman

b. Usaha (Effort)

Usaha fisik, usaha mental, penerimaan pengarahan, inisiatif

c. Tanggung jawab (Responsibilities)

Administrative, keuangan, mesin/alat/bahan, kerjasama, pengawasan

d. Lingkungan pekerjaan (Working Conditions)

Lingkungan kerja, kemungkinan kecelakaan

- 1) Prosedur Pelaksanaan
- 2) Penetapan jabatan-jabatan yang akan dinilai
- 3) Penentuan faktor jabatan
- 4) Penentuan derajat faktor jabatan
- 5) Penetapan bobot faktor jabatan
- 6) Penetapan bobot derajat jabatan
- 7) Penetapan nilai jabatan

Beberapa macam teknik evaluasi jabatan:

- a. Metode ranking
- b. Metode classification/ rating
- c. Metode point system
- d. Metode faktor comparism
- e. Metode profiling
- f. Metode survei pasar

Sebaiknya dipakai 2 metode/teknik untuk saling *check* hasil evaluasi jabatan, misalnya:

Point system dengan *rate market system*:

- a. Untuk menentukan urutan bobot/nilai jabatan-jabatan dalam perusahaan, sehingga dapat disusun struktur penggajian yang adil.
- b. Menjamin bahwa penilaian jabatan dilakukan secara obyektif.
- c. Sebagai dasar penentuan nilai jabatan yang mudah dimengertikan dapat diterima oleh para karyawan.

3. Survei Gaji atau Upah (Kebutuhan)

Survei gaji atau upah (kebutuhan) dilakukan adalah agar tercapainya keadilan eksternal sebagai salah satu bagian penting dalam perencanaan dan penentuan nilai besaran gaji dan upah. Survei tersebut dapat dilakukan melalui berbagai macam cara yaitu seperti mencari informasi dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis, atau melakukan survei secara mandiri.

Survei ini sendiri dilakukan adalah untuk mengetahui seberapa besarkah tingkat kebutuhan hidup tenaga kerja agar kesejahteraan mereka dapat terjamin. Selain itu, survei tersebut juga menjadi pembanding apakah gaji atau upah yang telah diberikan sekarang mampu memenuhi kebutuhan hidup tenaga kerja mereka. Demi mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji dan upah yang layak yang berlaku saat ini, perusahaan perlu membuat kuesioner secara formal atau melakukan wawancara secara perseorangan maupun secara diskusi grup.

Pada suatu saat perusahaan mungkin mengalami perputaran yang tinggi untuk kelompok karyawan profesional. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan memutuskan secara khusus melalui survey tentang tingkat dan komponen imbalan bagi jabatan-jabatan tersebut tanpa memedulikan jenis usaha & sektor industri. Kekurangan metode ini:

- a. Informasi yang diterima belum tentu dibutuhkan
- b. Penyajian informasi mungkin harus ditafsirkan atau diproses ulang datanya agar sesuai dengan yang dibutuhkan
- c. Kualitas dan akurasi informasinya kadang diragukan

- d. Berpartisipasi dalam survey yang dilakukan biro konsultan. Beberapa perusahaan bergabung dengan perusahaan lain dalam mensuplai data serta informasi kepada biro konsultan yang akan mengolah data tersebut. Hasil survey dengan penafsirannya akan dibagikan kepada peserta survey, dimana biasanya dibarengi dengan sebuah presentasi lisan.
4. Penentuan Besaran Kompensasi

Setelah melakukan analisis jabatan, evaluasi jabatan dan survei kebutuhan, maka perusahaan perlu melakukan hal yang terakhir, yaitu menentukan besaran kompensasi yang harus diberikan sesuai dengan fakta yang telah ditemukan. Penentuan besaran kompensasi ini hendaknya mengikut sertakan fakta-fakta yang telah terkumpul, agar dapat menciptakan keadilan internal dalam perusahaan. Fakta-fakta tersebut kemudian bisa dipakai untuk menjelaskan kepada tenaga kerja nilai dari posisi jabatan tersebut sehingga kompensasi yang akan diterima oleh tenaga kerja terasa objektif dan bukan asal-asalan. Tenaga kerja yang memegang posisi jabatan tersebut tidak akan timbul keberatan hati dan kalau pun ada keberatan maka tenaga kerja tersebut akan berusaha menyesuaikan diri, karena memang demikianlah faktanya.

Analisis Kasus

Profil Perusahaan

PT. Mitra Insan Utama dibentuk karena penyelamatan TenagaKerja Impassing yang dikelola oleh Koperasi Karyawan PT. PLN, dimanapada saat itu Koperasi tidak boleh menangani penyediaan

tenaga kerja.PT. Mitra Insan Utama didirikan di Bandung pada tanggal 22 April 2002 dengan saham mayoritas dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Karyawan PT. PLN Unit Bisnis dan Distribusi Jawa Barat & Banten. Pada tahun 2005, terjadi perubahan kepemilikan saham. Saham dari YKK PT. PLN Unit Bisnis dan Distribusi Jawa Barat & Banten diakuisisi saham mayoritasnya oleh Yayasan Pendidikan Kesejahteraan (YPK) PT PLN (Persero).

Pada tahun 2013, PT Mitra Insan Utama diambil alih/akuisisi saham mayoritasnya oleh anak perusahaan PT PLN (Persero) yaitu PT Haleyora Power dan berubah nama menjadi PT Haleyora Powerindo, berdasarkan Akta Risalah rapat Nomor 17 tanggal 23 Januari 2013. Surat persetujuan anggaran dasar dari Kementerian Hukum dan HAM RI diperoleh pada tanggal 15 Maret 2013 menjadi perusahaan terkemuka penyedia layanan Operasi dan Pemeliharaan Transmisi dan Distribusi bidang tenaga listrik yang memberikan layanan dengan standar mutu tinggi dan menerapkan kesempurnaan keselamatan, kesehatan dan lingkungan kerja, kesempurnaan operasional dan penyempurnaan berkesinambungan

Kasus Kompensasi

Masalah pemberian kompensasi yang dilansir oleh realita online pada 17 oktober 2011. Dalam Realita Online judul yang ditampilkan adalah 160 karyawan PT MIU dirumahkan, demo ke kantor PLN Surakarta, dalam artikel tersebut disebutkan bahwa : Ratusan karyawan PT Mitra Insan Utama (MIU) yang tergabung dalam PUK Serikat Pekerja Elektronik Elektrik (SPEE) FSPMI Purwakarta berunjuk rasa ke Kantor PLN Purwakarta di Jl KK Singawinata Kel Cisereuh, Purwakarta, Senin (17/10). Karyawan

Subkontraktor PLN tersebut menuntut manajemen PLN Purwakarta membayarkan kompensasi 160 karyawan PT MIU yang dirumahkan pada Agustus 2011 lalu. Dalam aksinya, pengunjuk rasa berorasi di tepi jalan atau persis depan Kantor PLN Purwakarta. Aksi tersebut sempat mengganggu arus lalu lintas yang melintasi ruas jalan tersebut. Puluhan petugas Dalmas membarikade Kantor PLN Purwakarta mengantisipasi hal-hal yang tak diinginkan. Selain berorasi, massa PTMUI berunjuk rasa membentangkan sejumlah poster dan spanduk berisi hujatan terhadap manajemen PLN Purwakarta.” PLN dalam lingkaran setan. Penuhi kesejahteraan kami,” tulis sejumlah spanduk yang diusung pengunjuk rasa. Enam perwakilan pengunjuk rasa yang dikomandoi tim advokasi SPEE, Mursito, melakukan pembicaraan secara tertutup dengan direksi PLN Purwakarta. Hasil pembicaraan dianggap kurang memuaskan. Dan diagendakan pada Rabu (19/10/2011), kembali melakukan pertemuan yang difasilitasi Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Purwakarta.” Kami minta saudara-saudara untuk hadir lagi hari Rabu mendatang ke Kantor Disnaker. Persoalan ini penyelesaiannya akan dilanjutkan di Disnaker Purwakarta”, ujar Mursito di hadapan ratusan massa FSEE, usai berdialog dengan direksi PLN Purwakarta. Ketua FSPMI Purwakarta, Fuad mengatakan, aksi tersebut merupakan akumulasi kekecewaan karyawan tetap PT MUI yang pada Agustus 2011 lalu dirumahkan oleh PLN Purwakarta. “Alasan dirumahkannya itu, karena tidak ada job lagi. Semestinya PLN membayar kompensasi atas dirumahkannya 160 karyawan PT MIU. Kenyataan mereka tidak mendapat apa apa,” ungkap Fuad seperti dikutip Pos Kota, Senin.

Analisis Kasus

Unjuk rasa tersebut dilatar belakangi oleh kekecewaan 160 pekerjayang dirumahkan tanpa diberikan kompensasi oleh perusahaan, sehinggadengan melakukan aksi demo tersebut diharapkan adanya kejelasankompensasi terhadap pekerja tersebut. Alasan perusahaan merumahkanpekerja adalah karena sudah tidak adanya pekerjaan lagi bagi pekerja. Jika kita tilik, kompensasi dibagi menjadi dua macam. adakompensasi langsung (financial) dan kompensasi tidak langsung (nonfinancial), kompensasi langsung adalah upah dasar ditambah bayaranyang berdasarkan prestasi sedang kompensasi tidak langsung adalahkatagori umum tunjangan karyawan, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja, dan bermacam –macamtunjangan lainnya. Dari artikel yang didapatkan maka yang dituntut olehpekerja adalah kompensasi tidak langsung yang menyangkut “upah waktutidak bekerja”. Walau bagaimanapun jika suatu perusahaanmemberhentikan karyawannya setidaknya perusahaan tersebutmemberikan kompensasi terhadap pekerjanya. Hal ini menyangkut rasakeadilan terhadap pegawai.

Berikut ini adalah bukti bahwa PT.MIU tidak “mengindahkan” Undang-Undang Ketenagakerjaan Tahun 2003 yang telah diberlakukanoleh Negara :

1. Pasal 77 (2), Tentang waktu kerja lembur, perusahaan menetapkan jam lemburdiganti dengan piket / shift.
2. Pasal 78 Tentang pembayaran upah kerja lembur, perusahaanmelaksanakan pembayaran upah kerja lembur sering terlambat /proses pembayaran berlarut–larut

3. Pasal 88 (1, 2, 3, 4), Pasal 89 (1, 2, 3, 4), Pasal 90 (1, 2, 3), Pasal 91 (1, 2)

Tentang kebijakan perusahaan, perusahaan dalam hal pengupahan dinilai tidak memenuhi standar penghidupan yang layak bagi kemanusiaan dan tidak didasarkan kepada ketentuan upah minimum yang berlaku.

1. Pasal 92 (1)

Tentang struktur dan skala upah, perusahaan tidak memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompetensi dalam menentukan pengupahan..

2. Pasal 99 (1, 2)

Tentang kesejahteraan Perusahaan hanya memberikan fasilitas jaminan sosial tenaga kerja kepada pegawainya tanpa memperhatikan keluarga pekerja (suami/ istri/ anak)

3. Pasal 113 (1, 2) dan Pasal 114 Tentang peraturan perusahaan, perusahaan dalam membuat dan merubah peraturan tidak melibatkan pekerja / serikat pekerja, dan tidak pernah menjelaskan perubahannya kepada pekerja/ serikat pekerja.

4. Pasal 104 (1)

Tentang serikat pekerja/ serikat buruh, perusahaan tidak mengizinkan/ merestui pekerjaannya untuk membentuk serikat pekerja/ serikat buruh.

5. Pasal 11 dan Pasal 12 (1, 2, 3)

Tentang pelatihan kerja, perusahaan baru memberikan pelatihan kerja awal tahun 2010 dengan catatan perusahaan membebaskan biaya pelatihan kerja kepada pekerja/buruh.

Solusi

Pemerintah dalam hal penyelesaian persengketaan antara buruh dan pengusaha telah membentuk Lembaga Peradilan Hukum Industrialataupun Peradilan Niaga sebagai jalan terakhir ketika persengketaan itutidak menemukan titik temu. Pemerintah juga dalam hal ini Kementrian Tenaga Kerja danTransmigrasi dapat bertindak sebagai fasilitator pertemuan antara pihakpengusaha dan buruh (bipartit) ataupun juga bertindak sebagai komponenyang terlibat didalamnya untuk bertemu bersama-sama (tripartit). Selainitu, sebaiknya komunikasi yang baik antara perwakilan buruh danpengusaha. Pihak serikat buruh dan pengusaha harus mengetahui hakdan kewajiban yang sebenarnya telah diatur didalam perundang-undangan yang berlaku. SDM yang harus meningkatkan pendidikan danskill nya. Dan terutama untuk pengusaha agar memandang buruh sebagaiaset di dalam perusahaan. Jangan memandang buruh itu adalah robotuntuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, W. A. (2008) 'Definisi Dan Karakteristik Organisasi', Available At: [https://Sumberilmupendamping.Wordpress.Com/2011/04/23/Definisi-Dan-Karakteristik-Organisasi-Tinjauan-Teoritis/#:~:Text=Abdul Aziz Wahab \(2008%3a4,Dengan Batas-Batas Yang Jelas.](https://Sumberilmupendamping.wordpress.com/2011/04/23/Definisi-Dan-Karakteristik-Organisasi-Tinjauan-Teoritis/#:~:Text=Abdul Aziz Wahab (2008%3a4,Dengan Batas-Batas Yang Jelas.)
- Adisaputro And Anggarini (2007) Anggaran Bisnis Analisa, Perencanaan, Dan Pengendalian Laba. Yogyakarta: Upp Stim Ykpn.
- Anwar, P. (2010) 'Faktor Individu Dalam Organisasi'. Available At: [File:///C:/Users/Acer/Downloads/Faktor Individu Dalam Organisasi \(1\).Pdf.](File:///C:/Users/Acer/Downloads/Faktor Individu Dalam Organisasi (1).Pdf)
- Arfin, M. I. (2021) 'Faktor Individu Dalam Organisasi'.
- Ardana, K. (2008) Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: Graha Ilmu Yogyakarta.
- Anthony, R. N. And Govindarajan, V. (2011) Management Control System Buku 1. 11th Edn. Edited By Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, R. N. And Govindarajan, V. (2005) Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen). 2nd Edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Anggono;Alexander. (2021). Akuntansi Manajemen Pada Entitas Publik (Prasetyono (Ed.); 1st Ed.). Penerbit Adab.
- Anthony, V. (2005). Management Control System (Kirsta (Ed.); 1st Ed.). Salemba Empat.
- Anthony, R. N. And Govindarajan, V. (2018) Sistem Pengendalian Manajemen. 11th Edn. Edited By Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, R. N. And Govindarajan, V. (2012) Management Control System Sistem Pengendalian Manajemen. 11th Edn. Edited By K. S. . Ak. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Ribert N. Govinda, V. (2011). Sisten Pengendalian Manajemen (K. P. Group (Ed.); 12th Ed.).

- Boatsman Et Al. (1997) Akutansi Keuangan Lanjutan. 7th Edn. Jakarta: Erlangga.
- Cahayani, A. (2005) Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia. Makassar: Rajawali Pers.
- Chandra, W. (2017) Perilaku Organisasi. Edited By C. N. Syakur. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (Lpppi) Jl. Sesar Komplek Citra Mulia Blok D. 14 Medan. Available At: <https://Core.Ac.Uk/Download/Pdf/130812215.Pdf>.
- Chen, L. Y. (2004) 'Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle – Sized Firms Of Taiwan', The Journal Of American Academy Of Business, Pp. 432–438.
- Dyckman, Dukes And Davis (2000) Akuntansi Intermediate. 3rd Edn. Jakarta: Erlangga.
- George, B. And Jay, D. (2002) 'Executive Succession And The Performance Of Public Organizations', Public Administration, 80(1), Pp. 179–200.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H. And Konopaske, R. (2012) Organizations: Behavior, Structure, Processes. Fourteenth. Mcgraw-Hill / Irwin. New York.
- Greenberg, J And Baron (2008) Behavior In Organizations. Ninth. Prentice Hall: Pearson Education, Inc. New Jersey, Usa.
- Halim, A., Tjahjono, A. And Husein, M. F. (2019) Sistem Pengendalian Manajemen. Revisi. Yogyakarta: Upp Stim Ykpn.
- Handoko, T. H. (2012) Manajemen Dalam Berbagai Perspektif. Malang: Erlangga. Available At: [Http://Union-Catalog.Polinema.Ac.Id//Index.Php?P=Show_Detail&Id=1709](http://Union-Catalog.Polinema.Ac.Id//Index.Php?P=Show_Detail&Id=1709).
- Hansen, D. R. And Mowen, M. M. (2005) Akuntansi Manajemen Buku 2. 7th Edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap And Sofyan, S. (2002) Teori Akuntansi. 3rd Edn. Jakarta: Pt. Raja Grafindo.

- Haryadi, (2009). Konsep Sistem Pengendalian Manajemen (Agustinus (Ed.); Kedua). Pt.Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan And S.P., M. (2001) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia. Revisi Cet. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2009) Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Bumi Aksara
- Hery, (2014). Pengendalian Akuntansi Dan Manajemen (1st Ed.). Kencana Group.
- Judge And Robbins (2014) 'Karakteristik Budaya Organisasi', Pp. 9–25.
- Kasmir*, 2010. Pengantar Manajemen Keuangan, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Kenneth A. Merchant And Wim A.Van Der Stede. (2014) Sistem Pengendalian Manajemen : Pengukuran Kinerja, Evaluasi, Dan Insentif. 3rd Edn. Edited By M. Masykur. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2011) Organizational Behavior. Twelfth. Mc Graw-Hill / Irwin. New York: An Evidence-Based Approach.
- Mcshane, S. L. And Mary, A. V. G. (2008) Organizational Behavior, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition. New York.
- Merchant, Kenneth A. Anna Paertina Van Der Stede, W. A. (2014). Sistem Pengendalian Manajemen (3rd Ed.). Salemba Empat.
- Mulyani, S. (2020). Sistem Pengendalian Manajemen (U. Terbuka (Ed.); 3rd Ed.). Universitas Terbuka.
- M.Fuad Et Al. (2020) Anggaran Perusahaan : Konsep Dan Aplikasi. Jakarta: Pt. Gramedia Pustaka Utama.
- Nafarin, M. 2009. Penganggaran Perusahaan. Edisi Ketiga, Cetakan Keempat. Jakarta: Salemba Empat.

- Nugraha, A. W. (2015) 'Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan, Pusat Biaya Dan Pusat Laba Pada Pt . Pupuk Kalimantan Timur', *Jurnal Sistem Pengendalian Manajemen*, 4(1), Pp. 1–17. Available At: <https://Ejournal.Unesa.Ac.Id/Index.Php/Jurnal-Akuntansi/Article/View/14487>.
- Nurlaila (2012) *Perilaku Organisasi. Temate: Lembaga Penerbitan Universitas Khairun*.
- Prawironegoro, D Dan A. Purwanti. 2008. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Pertama. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Rachel, P. And Lisa, B. (2000) 'Organisational Culture In The Public Sector; Evidence From Six Organisations', *The International Journal Of Public Sector Management*, 13(2), Pp. 125–141.
- Rahim, H. A. R., & Radjab, E. (2017). *Manajemen Strategi*. Lembaga Perpustakaan Dan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rizqi, M. N. Et Al. (2022) *Akuntansi Manajemen (Pendekatan Konseptual)*. Edited By Hartini. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Rizqi Nur. (2022). *Akuntansi Manajemen (Pendekatan Konseptual)* (D. Hartini (Ed.); 1st Ed.). Media Sains Indonesia.
- Robbins, S. P. (No Date) *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Available At: https://Perilakuorganisasi.Com/Perilaku-Organisasi-Po.Html#Google_Vignette
- Robbins And Coulter (2002) *Management*. Seventh. Prentice Hall,,: Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Robbins And Judge (2013) *Organizational Behavior*. Fifteenth. Prentice Hall: Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan, 2005. *Manajemen Control System*. Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Rozzaid, Y., Herlambang, T. And Devi, A. M. (2015) 'Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi)', *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), Pp. 201–220

- Rudianto (2013) Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Bisnis. Edited By S. Saat. Ciracas, Jakarta: Erlangga.
- Rudianto. 2009. Penganggaran: Konsep Dan Teknik Penyusunan Anggaran. Jakarta: Pt. Erlangga.
- Siagian, S. P. (2019) Manajemen Sumber Daya Manusia. 1st Edn. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stie-Igi (2020) Harga Transfer. Available At: <https://Stie-Igi.Ac.Id/Wp-Content/Uploads/2020/05/Akuntansi-Manajemen-Bab-8-Harga-Transfer.Pdf>.
- Silalahi, A. D. Et Al. (2019) Akuntansi Manajemen. Edited By H. Harmain. Medan: Dedi Hendrawan.
- Steven, R. And Wibowo (2000) 'Teori Budaya Organisasi', Pp. 13–44. Available At: <https://www.google.com/url?sa=T&rct=J&q=&esrc=S&source=Web&cd=&ved=2ahukewjdzvry4fuahwba3ikhw7qavgqfjahegqicbac&url=http%3a%2f%2frepository.usu.ac.id%2fbitstream%2f123456789%2f56614%2f4%2fchapter%2520ii.pdf&usg=Aovvaw1dfy50xd91zonaqkblnat2>.
- Subramanyam, K. R. And Wild, J. J. (2010) Analisis Laporan Keuangan Financial Statement Analysis. 10th Edn. Edited By T. S. Empat. Jakarta: Salemba Empat
- Sudarmanto, E. Et Al. (2022) Audit Internal. Edited By R. Watrianthos. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sumarsan, T. (2013) Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, Dan Pengukuran Kinerja. 2nd Edn. Jakarta: Pt Indeks.
- Sumarsan, T. (2013). Sistem Pengendalian Manajemen Konsep Aplikasi Dan Pengukuran Kinerja (S. H. Ria Indriani (Ed.); 2nd Ed.). Pt Indeks.
- Supartha, W. G. And Sintaasih, D. K. (2017) Pengantar Perilaku Organisasi. Denpasar: Cv. Setia Bakti.
- Supriyono,R,A, 2000. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 1, Buku 2. Yogyakarta.

- Siswanto, (2015). Good Corporate Governance, Tata Kelola. Perusahaan Yang Sehat, Jakarta: Damar Media Pustaka.*
- Suryani, D. N. K. And Foeh, P. D. J. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badung, Bali: Nilacakra.
- Tewal.Se.Me And Prof.Dr.Bernhard (2017) *Perilaku Organisasi*. Bandung: Cv. Patra Media Grafindo. Available At: Http://Repo.Unsrat.Ac.Id/2299/1/Full_Buku.Pdf.
- Van, B. P. And Andrew, R. (2000) 'Impact Of Leadership And Senior Management Commitment On Business Excellence: An Empirical Study In The North East Of England', *Total Quality Management*, 11(4/5 & 6), Pp. 399–409.
- Widyanti, R. (2019) *Perilaku Organisasi*. Edited By Basuki. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan Mab.
- Widarsono, A. (2019) *Transfer Price*. Available At: Http://File.Upi.Edu/Direktori/Fpeb/Prodi.Akuntansi/197708272008011-Agus-Widarsono/Materi_Kuliah_Ak._Man/Transfer_Price.Pdf.
- Wibowo, S.E., M.M., A. And Arif, Abubakar, S.E., M. M. (2008) *Akuntansi Keuangan Dasar 1 (Ikhtisar Teori, Soal-Soal, Dan Materi Praktik)*. 3rd Edn. Edited By P. Eneste. Jakarta: Pt Grasindo.

TIM Penulis



Supitriyani, S.E., M.Si., Lahir di Pematangsiantar pada tanggal 16 Mei 1988. Lulus S1 Jurusan Akuntansi dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar dan gelar Magister Sain diperoleh dari Program Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan. Penulis merupakan penulis sekaligus peneliti aktif khususnya di bidang akuntansi, akuntansi keuangan, manajemen keuangan, pengendalian internal dan auditing. Penulis juga bergabung menjadi anggota Asosiasi Dosen Akuntansi Indonesia (ADAI) selaku dewan sertifikasi ADAI Sumatera Utara. Saat ini, penulis merupakan Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar.



Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M., Lahir di Pematangsiantar pada tanggal 4 Pebruari 1984. Lulus S1 Jurusan Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, gelar Magister Manajemen diperoleh dari Program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nomensen Medan, dan gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Pasundan Bandung. Penulis merupakan Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar serta menjabat sebagai Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar.



Robert Tua Siregar, lahir di Pematangsiantar pada tanggal 18 November 1967. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Teknik Manajemen Industri pada 06 Januari 1992, dan Sarjana Sospol pada 04 November 1992. Ia merupakan alumnus Jurusan Teknik Manajemen Industri Fakultas Teknik Universitas Sisingamangaraja XII Medan dan Sosiologi Fakultas Sospol Univ. Sumatera Utara Indonesia Medan. Pada tahun 1998 mengikuti Program Tugas Belajar pada Magister Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Pedesaan dan lulus pada tahun 2001 dari Universitas Sumatera Utara Indonesia Medan. Pada tahun 2007 menjalani Tugas Belajar Doktor Falsafah Bidang Urban & Regional Planning pada University Of Malaya. Sejak tahun 1994 menjadi dosen pada perguruan tinggi swasta di Pematangsiantar, dan pada tahun 2012 beralih fungsi status dari Pegawai Pemerintahan menjadi Dosen DpK di Universitas Swasta Pematangsiantar dan ditempatkan di Program Pascasarjana Ilmu Perencanaan Wilayah dan Kota dan Fakultas Ekonomi pada program studi studi pembangunan. Saat ini Dosen di STIE Sultan Agung Pematangsiantar. tuasir@gmail.com



Abdi Kurnia Lubis, S.E., M.Si., Lahir di Pematangsiantar pada tanggal 25 Maret 1985. Penulis menyelesaikan kuliah dan mendapatkan gelar sarjana ekonomi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar jurusan akuntansi serta meraih gelar Magister Sains Ilmu Manajemen pada sekolah tinggi yang sama. Penulis saat ini aktif bekerja di salah satu Bank BUMN di Kota Pematangsiantar.



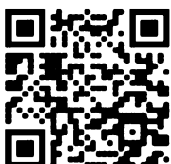
Musa Fernando Silaen, S.E., M.Ak., Lahir di Pematangsiantar pada tanggal 15 April 1987. Lulus S1 Jurusan Akuntansi dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar dan gelar Magister Akuntansi diperoleh dari Program Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Medan. Penulis pernah berkarir di beberapa Perbankan Kota Pematangsiantar selamam 10 tahun dan merupakan lulusan Account Officer Program (AOP) dari Indonesian Institute of management (IIM) Jakarta. Saat ini, penulis menjadi Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar.

Pengendalian manajemen merupakan keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktikkan desentralisasi. Salah satu pandangan berargumentasi bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan. Ini menyiratkan bahwa strategi pertama kali dikembangkan melalui proses formal dan rasional, dan strategi ini kemudian menentukan desain sistem manajemen perusahaan. Satu perspektif alternatif mengatakan bahwa strategi muncul melalui eksperimentasi yang dipengaruhi oleh sistem manajemen perusahaan. Menurut pandangan ini, sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi perkembangan strategi. Kedua sudut pandang ini akan dibahas, beserta implikasinya dalam hal desain dan operasi sistem pengendalian manajemen. Bila perusahaan beroperasi dalam konteks industri yang perubahan lingkungannya dapat diprediksikan, maka perusahaan dapat menggunakan proses formal dan rasional untuk mengembangkan strategi terlebih dahulu, kemudian baru mendesain sistem pengendalian manajemen untuk melaksanakan strategi tersebut. Meskipun demikian, dalam lingkungan yang cepat berubah, perusahaan mengalami kesulitan untuk merumuskan strategi terlebih dahulu lalu kemudian mendesain sistem manajemen untuk melaksanakan strategi yang dipilih. Mungkin dalam konteks seperti ini strategi muncul melalui eksperimentasi dan proses di luar rencana yang secara signifikan dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen perusahaan.

Tim Penulis

- Supitriyani
- Marisi Butarbutar
- Robert Tua Siregar
- Abdi Kurnia Lubis
- Musa Fernando Silaen

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

