

BUKU 1

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Disusun Oleh :

Diah Ayu Susanti, S.E., M.Acc, Ak

Zamrud Mirah Delima, SE, M.Si., Akt



Badan Penerbit :
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
2020

Badan Penerbit
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
2020

Buku Sistem Pengendalian Manajemen. Didefinisikan secara luas sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan oleh pihak manajer untuk membantu memastikan bahwa strategi dan rencana organisasi dapat dilaksanakan, bahkan jika kondisi berubah, hal itu biasa dimodifikasi . Oleh sebab itu, Buku ini dapat digunakan pada berbagai tujuan pembelajaran yang difokuskan pada topik yang terkait dengan implementasi atau pelaksanaan strategi. Susunan materi dalam buku ini meliputi :

Bab 1 Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

Bab 2 Memahami Strategi

Bab 3 Perilaku Dalam Organisasi

Bab 4 Pusat Tanggung Jawab

Bab 5 Pusat Laba

Bab 6 Penentuan Harga Transfer

Bab 7 Pengukuran dan Pengendalian Aktiva

**Alamat : Gondangmanis, Kec. Bae, Kabupaten Kudus
Jawa Tengah 59327**

Sistem Pengendalian Manajemen : Buku I

Penulis :

Diah Ayu Susanti, S.E., M.Acc, Ak

Zamrud Mirah Delima, S.E, M.Si, Akt

Cet. 22 September 2020

91 hlm; 14,8 x 21,0 cm

ISBN

ISBN 978-623-7312-55-0



Badan Penerbit Universitas Muria Kudus

PO BOX 53 Gondang Manis Bae Kudus

Jawa Tengah – 59352

0291- 348229

penerbit@umk.ac.id

TENTANG PENULIS

Diah Ayu Susanti, S.E. M.Acc, Ak adalah dosen pada Program Studi Akuntansi FEB Universitas Muria Kudus, Sejak tahun 2015 sampai saat ini, Penulis menamatkan pendidikan S-1 di Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia pada tahun 2009 dan Pendidikan Profesi Akuntansi pada tahun 2010 serta pendidikan S-2 pada Program Studi Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2012. Mata kuliah yang pernah diampu oleh penulis adalah Akuntansi pengantar,Praktikum Akuntansi,Komputer Akuntansi serta Sistem Pengendalian Manajemen .

Zamrud Mirah Delima, SE., M.Si., Akt. adalah dosen pada Program Studi Akuntansi FEB Universitas Muria Kudus, sejak tahun 2014 sampai saat ini. Penulis menamatkan pendidikan S-1 Jurusan Akuntansi pada Tahun 2007 dan Pendidikan Profesi Akuntansi pada Tahun 2009 serta pendidikan S-2 pada tahun 2013 di Universitas Diponegoro. Matakuliah yang pernah diampu oleh penulis adalah Sisitem Informasi Manajemen, Sistem informasi Akuntansi, Akuntansi Biaya dan Sistem Pengendalian Manajemen.

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur selalu kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan semua nikmatnya sehingga tim penulis berhasil menyelesaikan buku yang berjudul “Sistem Pengendalian Manajemen” ini dengan tepat waktu tanpa adanya kendala yang berarti. Tujuan dari penyusunan buku ini adalah untuk memudahkan para mahasiswa pada mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen dalam memahami bagaimana praktik dan teori terkait dengan pengendalian Manajemen pada Perusahaan.

Pokok bahasan pada buku ini antara lain adalah konsep dasar pengendalian manajemen, strategi manajemen dan juga struktur organisasi pada perusahaan, Buku edisi pertama yang kami susun merupakan pemikiran bersama pengajar mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen. Buku ini dilengkapi dengan materi ajar dan latihan soal.

Keberhasilan penyusunan buku ini tentunya bukan atas usaha penulis saja namun ada banyak pihak yang turut membantu dan memberikan dukungan untuk suksesnya penulisan buku ini. Untuk itu tim penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat memberikan dukungan baik secara moril ataupun material sehingga buku ini berhasil disusun. Semoga buku ini dapat membantu para pembacanya dalam memahami proses pengendalian manajemen di perusahaan.

Kudus, Agustus 2020

Tim Penulis

DAFTAR ISI

TENTANG PENULIS	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB 1 KONSEP DASAR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	1
PENGERTIAN SISTEM, PENGENDALIAN, DAN MANAJEMEN	1
SISTEM	1
PENGENDALIAN	2
MANAJEMEN	3
BATASAN PENGENDALIAN MANAJEMEN	6
FORMULASI STRATEGI.....	7
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	13
KASUS 1.1	13
LATIHAN SOAL 1.2	17
BAB 2 MEMAHAMI STRATEGI.....	20
PENGERTIAN STRATEGI.....	20
PROFITABILITAS	20
RISIKO.....	23
KONSEP STRATEGI	28
STRATEGI LEVEL KORPORASI.....	29
STRATEGI UNIT BISNIS.....	30
KASUS 2.1	33
LATIHAN SOAL 2.2	33
BAB 3 PERILAKU DALAM ORGANISASI.....	34
KESELARASAN TUJUAN (<i>GOAL CONGRUENCE</i>)	34
FAKTOR-FAKTOR INFORMAL YANG MEMPENGARUHI KESELARASAN TUJUAN	34
SISTEM PENGENDALIAN FORMAL	36
JENIS-JENIS ORGANISASI.....	38
FUNGSI KONTROLER.....	41
KASUS 3.1.....	43

BAB 4 PUSAT TANGGUNG JAWAB PUSAT PENDAPATAN DAN PUSAT BEBAN.....	477
PUSAT TANGGUNG JAWAB	47
PUSAT BEBAN	49
PUSAT ADMINISTRATIF DAN PENDUKUNG	50
PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN	52
PUSAT PEMASARAN	54
KASUS 4.1	55
BAB 5 PUSAT LABA	57
PENGERTIAN PUSAT LABA.....	57
BENTUK-BENTUK PUSAT LABA	59
PUSAT LABA SELAIN UNIT BISNIS	59
PENGUKURAN KINERJA PUSAT LABA	600
ANGGARAN LABA SEBAGAI STANDAR KINERJA.....	600
UNIT BISNIS SEBAGAI PUSAT LABA	622
Latihan Soal 5.1	655
BAB 6 PENENTUAN HARGA TRANSFER.....	666
TUJUAN PENENTUAN HARGA TRANSFER	666
PENENTUAN HARGA JASA KORPORAT	688
ADMINISTRASI HARGA TRANSFER	69
LATIHAN SOAL 6.1	700
BAB 7 PENGUKURAN DAN PENGENDALIAN AKTIVA YANG DIKELOLA.....	711
STRUKTUR ANALISIS	711
PENGUKURAN ASSET	733
EVA vs ROI, dan ROA	778
PERTIMBANGAN TAMBAHAN DALAM MENGEVALUASI MANAJER.....	800
EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN.....	811
LATIHAN SOAL 7.1	822
DAFTAR PUSTAKA.....	843

BAB 1 KONSEP DASAR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

PENGERTIAN SISTEM, PENGENDALIAN, DAN MANAJEMEN

Sebelum membahas tentang pengertian utuh sistem pengendalian manajemen, maka perlu dipahami dahulu beberapa konsep dasar, yaitu sistem, pengendalian, dan manajemen. Konsep tersebut menjadi acuan dasar bagi pembahasan selanjutnya pada buku ini. Secara garis besar **Sistem Pengendalian Manajemen** adalah Sistem terintegrasi antara proses, pemrograman, penganggaran, akuntansi, pertanggungjawaban yang hakikatnya adalah untuk dapat membantu orang dalam menjalankan organisasinya/perusahaan untuk mendapatkan hasil yang optimal. Satu per satu penjelasan tentang sistem, pengendalian, dan manajemen adalah sebagai berikut.

SISTEM

Sistem adalah prosedur melaksanakan serangkaian aktivitas yang biasanya dilakukan secara berulang. Karakteristik suatu sistem adalah runtut, terpola, terkoordinasi, dan terdiri dari beberapa langkah yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem disusun untuk menyelesaikan permasalahan yang mempunyai karakteristik yang sistematis. Manajemen, disisi lain diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan yang tidak sistematis. Peran manajemen dibutuhkan pada kondisi dimana lingkungan tidak memiliki aturan jelas atau pada situasi yang sangat tidak umum, misalnya: pabrik yang proses produksinya terotomatisasi tiba-tiba mengalami kegagalan sistem. Maka manajemen harus masuk dengan mengambil kebijakan terbaik. Efektivitas tindakan manajemen bergantung dari keahliannya menghadapi orang dan bukan hanya perannya dalam sistem tersebut. Artinya ketepatan sistem itu sendiri tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang dan tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut.

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

organisasi memiliki kedua bentuk sistem. sistem yang berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam sistem formal. Biasanya organisasi memiliki kedua bentuk sistem.

PENGENDALIAN

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

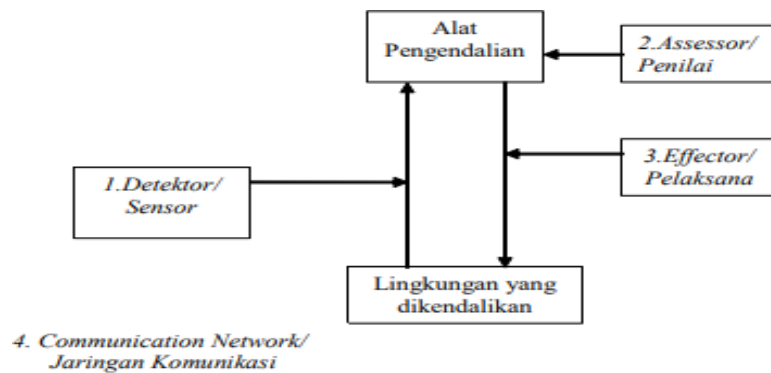
a. *Detector* / Sensor adalah alat untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses pengendalian dalam organisasi.

b. *Assessor* / Penilai adalah alat untuk menilai signifikansi apa yang sedang terjadi (peristiwa actual) dalam proses pengendalian. Pada umumnya yang dilakukan adalah membandingkan apa yang sedang terjadi dengan yang seharusnya terjadi (standar).

c. *Effector* / Pelaksana adalah alat yang mendorong perilaku atau tindakan tertentu jika assessor menyatakan bahwa realitas tidak sesuai dengan ketentuan atau standar. Elemen tersebut kadang disebut “*feedback*” atau umpan balik.

d. *Communication Network* / Jaringan komunikasi adalah transmisi informasi dari detector dan assessor atau assessor dan effector.

Keempat elemen tersebut dapat digambarkan seperti tampak di Gambar 1.1. Dari gambar tersebut tampak bagaimana lingkungan yang dikendalikan oleh *detector* diidentifikasi untuk apa saja yang terjadi, kemudian informasi tersebut dibawa ke *assessor* untuk dibandingkan dengan standar atau ketentuan yang berlaku. Jika sesuai dengan standar atau harapan, maka *effector* bertindak sesuai prosedur yang ditentukan. Transmisi informasi dari *detector* ke *assessor* lalu ke *effector* membutuhkan jaringan komunikasi yang baik agar menghasilkan pengendalian yang efektif.



Gambar 1.1.
Elemen Proses Pengendalian

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

MANAJEMEN

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (*goals*) organisasi, yaitu mencapai hasil tertentu. Tujuan organisasi sangat beragam, misalnya mencari laba, produktivitas, moralitas tinggi, memberikan jasa ke publik, dan sebagainya. Dengan demikian, tidak semua organisasi bertujuan mencari laba. Terdapat banyak organisasi nonprofit di Indonesia yang tidak bertujuan mencari laba, misalnya: Palang Merah Indonesia, Lembaga Bantuan Hukum, Yayasan Kanker Indonesia, Rumah Sakit, Perguruan Tinggi, dan lain-lain. Manajemen adalah pimpinan dari organisasi, dan memiliki hierarki tertentu. Hierarki manajemen adalah pembagian manajemen menjadi beberapa lapisan atau tingkatan yang masing-masing memiliki tugas dan tanggungjawab yang berbeda di dalam perusahaan. Semakin kompleks organisasi maka semakin banyak lapisan manajemen yang dibentuk. Secara garis besar hierarki manajemen dibagi menjadi tiga level (Gambar 1.2), yaitu:

- a. Manajemen Atas (*Top Management*),
- b. Manajemen Tengah (*Middle Management*)
- c. Manajemen Level Bawah (*Lower Level Management*)

Dikenal manajemen atas atau top management sebagai CEO (*Chief Executive Officer*), CEO adalah jabatan untuk jajaran eksekutif tertinggi dalam suatu perusahaan. Tugas dari CEO pun bertanggung jawab atas berjalannya perusahaan, Posisi CEO adalah posisi yang penting dalam

perusahaan. Seorang CEO tidak hanya memberi perintah tentang berjalannya perusahaan, tetapi juga harus bisa memimpin perusahaan dengan baik kemudian dibawahnya adalah manajer bisnis unit, departemen, seksi, dan sub unit lain yang berada dibawahnya sesuai struktur organisasi perusahaan. CEO menentukan strategi yang hendak dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan manajer bisnis unit memformulasikan strategi unitnya untuk mencapai tujuan. Tentunya dengan pengesahan CEO.

Sedangkan menurut Luther Gullick fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *Planning* (perencanaan), yakni memilih serta menetapkan aktifitas yang akan dilakukan dan menetapkan sumber daya yang akan digunakan untuk menunjang tercapainya tujuan dan cita-cita perusahaan.
2. *Organizing* (pengorganisasian), yakni pembagian tugas kepada para anggota yang terlibat sesuai keahlian masing-masing.
3. *Staffing*(penempatan), yakni menentukan, memilih, mengangkat dan membimbing sumber daya manusia sehingga tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.
4. *Directing* (pengarahan), yakni memberi penjelasan dan pembinaan kepada para anggota yang terlibat agar tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan standar yang ditentukan perusahaan.
5. *Coordinating* (pengkoordinasian), yakni melakukan kegiatan agar tidak terjadi kekosongan jadwal dan kekacauan dalam pekerjaan dengan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan yang ada.
6. *Reporting* (pelaporan) yakni memberi informasi kepada manager agar pihak yang bersangkutan dapat mengetahui dan mengikuti perkembangan dalam kinerja perusahaan
7. *Budgeting* (pembuatan anggaran), yakni mengendalikan organisasi dengan cara merencanakan akutansi dan fiskal mengenai anggaran yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.

Jadi setiap manajemen pada suatu perusahaan mempunyai tanggung jawab atas kegiatan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang diambil terkait kegiatan operasional yang dijalankan oleh perusahaan.

Pembagian tanggung jawab tampak jelas pada Gambar 1.2, yaitu manajemen atas melakukan aksi: *“Do the right things”* dan manajemen level bawah/operasional melakukan aksi: *“Do things right”* (istilah menurut Peter Drucker). Yang dimaksud dengan *“Do the right things”* adalah tanggungjawab manajemen atas untuk menentukan strategi yang tepat bagi suatu organisasi untuk masa yang akan datang. Untuk kepentingan perusahaan jangka panjang. Manajemen level bawah atau operasional bertanggung jawab untuk *“Do things right”*, yaitu melaksanakan tugas tepat waktu seperti terjadwal. Manajemen tengah, tentunya berdiri di bawah manajemen atas dan di atas manajemen bawah/operasional, yaitu melakukan fungsi koordinasi dalam implementasi strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan. tentunya semuanya harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan.

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



Gambar 1.2.
Hierarki Manajemen - Tiga Level

Contohnya adalah kepala cabang suatu bank, untuk tentara setara letnan dua, serta kepala pabrik. Fokus manajemen level tersebut adalah menyelesaikan tugas saat ini. Manajemen tengah adalah seorang yang mensupervisi manajer lain dan bukan bagian suatu kelompok kerja. Cara pandang kelompok tersebut dalam perencanaan biasanya untuk 3 – 12 bulan ke depan. Mereka juga mempunyai otoritas atas anggaran, namun demikian tanggung jawabnya adalah menyesuaikan aktivitas dengan anggaran dibandingkan menetapkan anggaran. Manajemen atas, misalnya Presiden Direktur dan Wakil Direktur. Mereka memiliki cakrawala pandangan

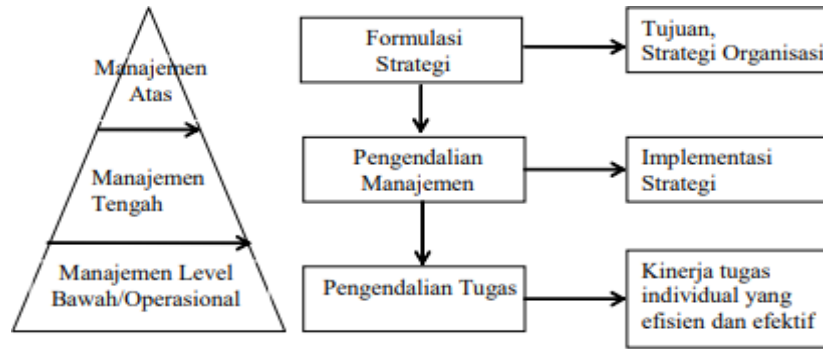
perencanaan tiga sampai dengan lima tahun ke depan, untuk industri. Untuk segmen bisnis pakaian, cakupan perencanaannya bisa kurang dari satu tahun. Namun akan berbeda untuk perusahaan farmasi, bisa sepuluh tahun atau lebih perencanaan ke depan.

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

BATASAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Pengendalian manajemen adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian dalam organisasi, yang berada di antara dua kegiatan yaitu dengan merumuskan strategi yang dilakukan manajemen atas dan melakukan pengendalian tugas yang dilakukan manajemen level bawah/operasional (Gambar1.3). Untuk dapat memahami pengertian pengendalian manajemen, terlebih dahulu harus dapat dibedakan dari dua aktivitas lainnya yaitu dengan menerapkan strategi dan melakukan pengendalian tugas. Selanjutnya dengan melihat perbedaan antara aktivitas strategi dengan penetapan sasaran (*objective setting*), pengendalian manajemen dengan perencanaan strategik maupun dengan pengendalian tugas. Beberapa karakteristik dari masing-masing aktivitas adalah:

1. Formulasi Strategi merupakan kegiatan yang jauh dari sistematis, sedangkan pengendalian tugas merupakan kegiatan paling sistematis.
2. Formulasi strategi mencakup periode jangka panjang, sedangkan pengendalian tugas lebih pada cakupan waktu jangka pendek.
3. Aktivitas formulasi strategi lebih berkaitan dengan perencanaan, sedangkan pengendalian tugas lebih pada pengendalian.



Gambar 1.3.
Hubungan hierarki manajemen aktivitas perencanaan dan pengendalian dengan produk akhir

FORMULASI STRATEGI

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

Strategi adalah rencana besar organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi biasanya untuk jangka pendek. Apa yang tertuang dalam strategi adalah arah organisasi yang dikehendaki oleh manajer senior sebagai responnya atas hambatan atau kesempatan yang dihadapi organisasi.

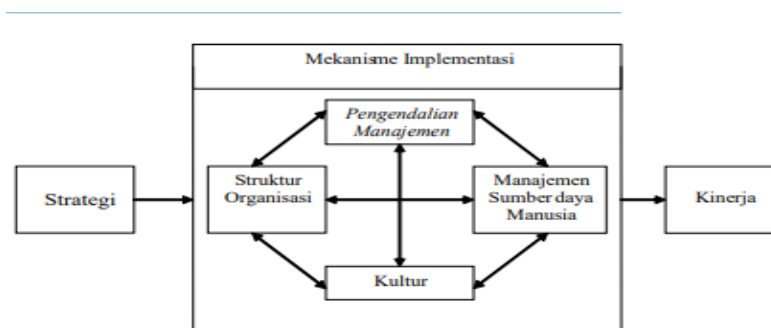
Hambatan, misalnya pada kasus terjadinya perubahan selera konsumen, adanya regulasi pemerintah yang berubah atau tuntutan baru sebagai akibat aksi pesaing. Kesempatan, misalnya adanya persepsi baru konsumen, inovasi produk, ataupun inovasi teknologi. Manajemen atas biasanya berpijak pada hambatan dan kesempatan untuk menentukan strategi. Oleh karena itu sering kali terjadi perubahan strategi organisasi secara besar ketika diangkat seorang manajer atas (*top manager*) baru.

Pengendalian Manajemen

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

- a. *Perencanaan*, apa yang seharusnya dilakukan
- b. *Koordinasi*, atas berbagai bagian dalam organisasi
- c. *Komunikasi*, informasi
- d. *Evaluasi*, informasi
- e. *Mengambil Keputusan*, atas tindakan tertentu
- f. *Mempengaruhi*, orang untuk merubah perilaku orang

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



Gambar 1.4.
Kerangka Implementasi strategi

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



Gambar 1.5.
Interactive Control

Pengendalian Tugas

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

a. Penetapan Sasaran (*objective*) vs Formulasi Strategi Pemahaman atas sasaran (*objective*)

Menjadi syarat untuk merancang pengendalian apapun dalam sistem pengendalian manajemen. Sasaran tidak perlu kuantitatif maupun bersifat keuangan, seperti *20% Return on Investment* atau *10% Average Rate of Return*. Organisasi yang non-profit mungkin menetapkan sasaran seperti penyediaan tempat tinggal bagi anak terlantar atau penyediaan bahan pangan bagi daerah bencana. Contoh lainnya seperti pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1.
Contoh Sasaran Organisasi (Perusahaan manufaktur)

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

Dalam setiap organisasi, karyawan harus memiliki pemahaman atas apa yang ingin dicapai organisasi. Untuk hampir di setiap organisasi, karyawan mengerti sasaran organisasi, akan tetapi karyawan mungkin tidak setuju atas bagaimana organisasi meletakkan skala prioritas sasaran kepada para stakeholder (pemilik, debitur, karyawan, supplier, dan konsumen).

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

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

b. Formulasi Strategi vs Pengendalian Manajemen

Jika melihat hierarki manajemen-tiga level (Gambar 1.2.) maka manajemen dibagi menjadi tiga level yaitu manajemen atas, manajemen tengah, dan manajemen level bawah/operasional. Jika aktivitas perencanaan dan pengendalian dikaitkan dengan level manajemen maka manajemen atas melakukan aktivitas formulasi strategi, manajemen tengah melakukan aktivitas pengendalian manajemen, dan manajemen level bawah melakukan aktivitas pengendalian tugas (Gambar 1-3).

Secara luas, sistem pengendalian dapat dilihat dari dua fungsi yaitu: pengendalian strategik dan pengendalian manajemen.

Pengendalian strategik, melibatkan manajer dalam menjawab pertanyaan:

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

Pengendalian manajemen, melibatkan manajer dalam menjawab pertanyaan: Apakah karyawan perusahaan berperilaku seperti yang diinginkan perusahaan? Pertanyaan seperti ini dapat di urai menjadi pertanyaan seperti:

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

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

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

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

c. Pengendalian Tugas vs Pengendalian Manajemen

Perbedaan utamanya adalah bahwa pengendalian tugas sangat scientific sedangkan pengendalian manajemen tidak. Pada pengendalian manajemen manajer berinteraksi dengan manajer lain, pada pengendalian tugas kadang malah tidak berhubungan sama sekali dengan manusia, sehingga pertimbangan manajer menjadi bagian dari pengendalian manajemen namun sedikit atau hampir sama sekali tidak pada pengendalian tugas.

Tabel 1.2. mengidentifikasi perbedaan keputusan antara formulasi strategi, pengendalian manajemen, dan pengendalian tugas melalui contoh nyata. Perhatikan hubungan antara keputusan formulasi strategi dengan pengendalian manajemen dan pengendalian tugas. Keputusan strategi baru: Membeli bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis utama membawa konsekuensi bagi manajer tengah untuk memperkenalkan produk baru dalam product line dan selanjutnya manajer level bawah/operasional untuk melakukan koordinasi order masuk. Contoh lain adalah keputusan strategi baru: Membeli bisnis baru membawa konsekuensi bagi manajer tengah untuk melakukan ekspansi pabrik dan selanjutnya manajer level bawah/operasional untuk melakukan penjadwalan produksi. Penjadwalan produksi dilakukan agar tidak mengganggu produksi utama meskipun dilakukan ekspansi pabrik.

Tabel 1.2.
Contoh keputusan formulasi strategi, pengendalian manajemen.
dan pengendalian tugas.

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

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

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

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

KASUS 1.1

PERUSAHAAN TRANSPORTASI “GOJEK”

GO-JEK merupakan perusahaan penyedia jasa layanan transportasi dengan menggunakan armada *Motor* yang saat ini telah memimpin revolusi industri transportasi Ojek di wilayah jabodetabek. PT. Gojek Indonesia (Go-jek), pertama kali didirikan oleh Nadiem Makarim pada

tahun 2010. Go-Jek adalah perusahaan berjiwa sosial yang memimpin revolusi industri transportasi Ojek. Go-Jek bermitra dengan para pengendara Ojek berpengalaman di Jakarta, Bandung, Bali & Surabaya dan menjadi solusi utama dalam pengiriman barang, pesan antar makanan, berbelanja dan berpergian di tengah kemacetan. Tukang ojek yang bernaung di GoJek juga sudah mencapai 7.500 driver di area Jabodetabek saja. Dengan perkembangannya yang pesat ini, kabarnya Go-Jek telah menuai prestasi sebagai Juara 1 dalam kompetisi bisnis Gopal Entrepreneurship, Program Indonesia (GEPI) di Bali. Selain itu, Go-Jek telah memperoleh berbagai penghargaan dari komunitas bisnis maupun sosial.

Di situs resminya disebutkan Go-Jek memberikan layanan jasa kurir (*90 minute delivery anywhere in the city*), Jasa transportasi (*transparent pricing, free shower cap and masker*), Jasa delivery makanan (*delivering your favorite food under 60 minutes in Jabodetabek*) dan Jasa belanja dengan nominal dibawah 1 juta rupiah (*shop for food, ticket, medicine, anything under RP 1.000.000. we'll pay for it first*). Go-Jek dapat dipesan melalui Go-Jek App yang bisa diunduh melalui Play Store maupun App store. Dengan aplikasi Go-Jek, para pengemudi tidak perlu menunggu lama pelanggan dan membuang waktu di pangkalan. Aplikasi Go-Jek melakukan sentralisasi pemesanan dan membagikan ke para pengemudi yang dekat dengan lokasi Pelanggan (seperti sistem pemesanan Taksi). Hal ini menyebabkan waktu tunggu pengemudi menjadi sedikit sekali, sehingga para pengemudi Go-Jek lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaannya. Dalam waktu 1 bulan aplikasi ini sudah berhasil mencapai 150 ribu download, dengan rating 4,4 dari 5 bintang. Untuk pembayarannya pun memiliki 2 cara yaitu cash atau menggunakan Go-Jek Credit. Go-Jek Credit adalah metode pembayaran GO-Jek yang dibuat cashless dan dapat digunakan untuk membayar semua layanan. Melalui slogannya yaitu "*An Ojek for Every Need*", Go-Jek tidak hanya menyediakan layanan transportasi angkutan penumpang, saat ini Go-Jek memiliki empat jenis jasa layanan yang disiapkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yaitu *Instant Courier, Transport, Go-food (Food Delivery)*, dan *shopping*. Beberapa pelayanan GO-Jek yaitu:

- **Instant Courier**

Instant Courier atau jasa pengiriman barang, Go-Jek bisa dimanfaatkan sebagai pengiriman barang secara "real time". Biaya yang dibayar tentu saja sesuai dengan jarak tempuh yang secara otomatis sudah tertera di aplikasi. Baik dokumen maupun barang bisa diantar. Dengan catatan untuk barang yang akan dikirimkan tidak boleh melebihi dari pada jarak stang motor dan tinggi pengemudi.

- **Transport**

Transport atau jasa transportasi, sesuai dengan namanya Go-Jek dimanfaatkan sebagai media transportasi khususnya di waktu macet dan disaat kesulitan mencari transportasi publik. Kelebihan pada Go-Jek adalah pada awal pemesanan kita menentukan dimana keberadaan calon penumpang dan menentukan tujuan, dan seketika aplikasi memberikan konfirmasi harga yang harus dibayar oleh calon penumpang.

- **Food Delivery**

Food Delivery atau jasa pengiriman makanan, dengan layanan ini kita bisa order makanan di restoran favorit kita tanpa harus pergi kesana. Tinggal order lalu beritahu saja di aplikasi restoran yang kita maksud dan menu apa saja yang ingin kita order. Bahkan didalam layanan ini sudah ada jenis-jenis makanan yang direkomendasikan sehingga memudahkan.

- **Shopping**

Go-Jek yaitu *shopping*, merupakan layanan dimana konsumen dapat membeli sesuatu tanpa harus datang ke gerai penjualan. Konsumen hanya perlu mengisi form yang tertera pada aplikasi dan juga menentukan jenis barang yang ingin dibeli Tidak berhenti sampai disitu saja, Go-Jek juga akan meluncurkan layanan *Go-World* yang menawarkan tiga layanan baru, yaitu jasa pembersih untuk bersih-bersih rumah atau kantor, kemudian jasa pijat untuk pijat panggilan, dan jasa kecantikan layaknya salon keliling. Semua jenis layanan dapat dipesan oleh pelanggan lewat aplikasi. Go-Jek berharap dengan hadirnya layanan ini dapat menyerap banyak tenaga kerja.

Melihat kondisi di tanah air banyak para penganggur yang memiliki keahlian namun sulit mencari kerja. Dengan layanan ini Go-JEK mencoba untuk berkontribusi dalam menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu Go-JEK juga mencoba menciptakan *style* baru dalam menggunakan jasa transportasi. Customer Relationship Management (CRM) merupakan sebuah teknologi informasi untuk menciptakan *cross-functional enterprise system* yang di dalamnya mengintegrasikan dan mengotomatisasi proses layanan pelanggan dalam bidang penjualan, pemasaran, dan layanan produk atau jasa yang berkaitan dengan perusahaan. Menurut O'Brien(2002), sistem CRM juga menciptakan IT framework yang menghubungkan semua proses dengan bisnis operasional perusahaan. Go-Jek menerapkan strategi sistem informasi marketing melalui tiga tahapan yang disebut *customer life cycle*. Tahapan pertama adalah *acquire* yaitu

mendapatkan pelanggan menggunakan teknik *direct marketing* yaitu dengan melakukan promosi secara langsung di *social media*. Tahapan kedua adalah *enhance* yaitu menambah pelanggan menggunakan teknik *cross sell and up sell* yaitu bekerja sama dengan para mitra perusahaan yang mau menggunakan layanan Go-Jek sehingga hal tersebut dapat menambah jumlah pelanggan baru. Tahapan ketiga adalah *retain* yaitu mempertahankan pelanggan atau *loyal customer* menggunakan teknik *customer support* dimana perusahaan menanggapi setiap keluhan dan keinginan konsumen sehingga perusahaan dapat menciptakan *loyal customer*.

CRM berkaitan dengan kegiatan penjualan terpadu, marketing dan strategi pelayanan kepada pelanggan. Melalui CRM Go-Jek menggunakan layanan aplikasi dan website pelanggan yang ada saat ini untuk dapat meningkatkan pendapatan perusahaan melalui penjualan jasa layanan, memberikan layanan prima, sekaligus memperkenalkan tata cara transaksi yang telah dibuat perusahaan. CRM Go-Jek dilakukan untuk membina dan menjaga hubungan baik antara pelanggan dengan pihak manajemen. Pemahaman yang mendalam terhadap pelanggan akan mampu menghasilkan respon yang cepat terhadap perubahan preferensi konsumen sehingga akan mampu meningkatkan pendapatan perusahaan. Untuk mendukung CRM,

Go-Jek senantiasa memberikan *frequent-flyer* dalam dua bahasa yang berisi tentang informasi-informasi terkini perusahaan kepada pelanggan yang loyal melalui *e-mail*. Hal ini selain bersifat apresiasi juga bersifat marketing dan pengelolaan loyalitas pelanggan. Kegiatan yang berhubungan dengan CRM pada perusahaan ini adalah dengan penggunaan sistem informasi (website) yang bisa diakses oleh semua kalangan tanpa batas, mulai dari penyediaan informasi perusahaan, produk, forum diskusi antara pelanggan dengan pihak manajemen sampai pada proses pemesanan. *Supply Chain Management (SCM)* merupakan sebuah proses dimana produk diciptakan dan disampaikan kepada konsumen. Berdasarkan perspektif struktural, sebuah *Supply Chain Management* merujuk pada suatu jaringan yang rumit dari hubungan dimana organisasi mempertahankan dengan partner bisnis untuk memperoleh bahan baku, produksi dan menyampaikannya kepada konsumen (Kalakota 2001).

Pertanyaan Studi Kasus

1. Mengapa perusahaan transportasi online membutuhkan pembuatan keputusan yang tepat bagi desain infrastruktur e-business dan mengimplementasikannya secara efektif? Apa saja yang perlu dilakukan dalam implementasi tersebut?

2. Jelaskan system pengendalian manajemen seperti apa yang sudah diaplikasikan di GOJEK?
3. Batasan Apa saja penerapan dari Aplikasi Gojek?
4. Sebut dan Jelaskan Jenis Pelayanan yang tersedia di GOJEK?
5. Jelaskan Perencanaan strategis apa saja yang sudah dilakukan oleh Perusahaan GOJEK agar mampu bertahan di industri Transportasi di tengah masa pandemi Covid ?

Cara mengerjakan:

Silahkan kerjakan soal tersebut secara individu, dan dikerjakan dengan diketik, spasi 1,5, huruf Times New Roman (12). Maksimal 7 lembar.

LATIHAN SOAL 1.2

- 1) Salah satu perbedaan antara pengendalian sederhana dengan pengendalian manajemen adalah
 - A. standar pengendalian manajemen dapat ditetapkan di muka.
 - B. pengendalian manajemen otomatis.
 - C. pengendalian manajemen membutuhkan koordinasi antar individu.
 - D. pengendalian yang optimal adalah pengendalian manajemen.
- 2) Tujuan organisasi menjelaskan
 - A. secara luas apa yang ingin dicapai organisasi
 - B. langkah untuk mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu.
 - C. rencana organisasi tentang bagaimana organisasi menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran (objectives).
 - D. proses menentukan strategi baru
- 3) Salah satu contoh keputusan manajemen yang berkaitan dengan pengendalian manajemen adalah ...
 - A. Mengatur arus kas
 - B. Penjadwalan Produksi
 - C. Mengeluarkan Obligasi
 - D. Membeli bisnis baru
- 4) Contoh sasaran perusahaan berorientasi pada kinerja inovasi adalah
 - A. mempertahankan kepuasan karyawan yang konsisten dengan tuntutan segmen industrinya

- B. menjadi pemimpin dalam memperkenalkan produk baru dengan mengeluarkan tidak lebih dari 7% untuk penelitian dan pengembangan
 - C. menjadikan merk perusahaan nomor satu di kelompoknya dari sisi pangsa pasar
 - D. mengamankan dan mengelola semua sumber daya, peralatan, gedung, persediaan, dan dana
- 5) Berikut pernyataan yang benar adalah
- A. tujuan organisasi menjelaskan secara detil apa yang ingin dicapai organisasi
 - B. strategi adalah suatu rencana organisasi tentang bagaimana organisasi menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran (objectives)
 - C. sasaran perlu ditetapkan secara kuantitatif dan bersifat keuangan, seperti 20% return on investment atau 10% average rate of return
 - D. formulasi strategi adalah proses untuk menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi
- 6) Sistem pengendalian dapat dilihat dari dua fungsi yaitu pengendalian strategik dan pengendalian manajemen. Pengendalian strategik melibatkan manajer dalam menjawab pertanyaan berikut, kecuali
- A. apakah karyawan perusahaan berperilaku seperti yang diinginkan perusahaan?
 - B. apakah strategi perusahaan valid?
 - C. lingkungan bisnis yang mana yang berubah cepat?
 - D. apakah strategi tidak sebaiknya dirubah?
- 7) Perbedaan pengendalian manajemen dengan pengendalian tugas adalah
- A. pengendalian tugas sangat scientific sedangkan pengendalian manajemen tidak.
 - B. pengendalian manajemen manajer tidak berinteraksi dengan manajer lain, sedangkan pada pengendalian tugas lebih berhubungan dengan manusia
 - C. penyelesaian persoalan pengendalian tugas lebih fokus pada lingkungan eksternal organisasi, sedangkan persoalan pengendalian manajemen pada lingkungan internal.
 - D. pengendalian manajemen dilaksanakan oleh manajer level atas, sedangkan pengendalian tugas oleh manajer bawah/operasional.
- 8) Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang
- A. pelaksanaannya hanya oleh manajemen atas
 - B. mengendalikan bisnis unit

- C. dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
- D. hanya dipakai dalam jangka pendek

- 9) Perbedaan antara formulasi strategi dengan pengendalian manajemen adalah berikut, kecuali
- A. formulasi strategi sistematis, pengendalian manajemen kurang sistematis
 - B. formulasi strategi adalah proses menentukan strategi baru, pengendalian manajemen proses implementasi strategi
 - C. formulasi strategi berhadapan dengan ancaman, kesempatan, dan ide baru yang tidak terjadi pada interval rutin, pengendalian manajemen melibatkan langkah teratur dengan estimasi angka lebih pasti
 - D. formulasi strategi melibatkan staf pada berbagai level, pengendalian manajemen melibatkan orang yang lebih terbatas

- 10) Perbedaan antara pengendalian tugas dengan pengendalian manajemen adalah sebagai berikut

....

- A. pengendalian manajemen scientific, pengendalian tugas tidak
- B. pengendalian manajemen berinteraksi dengan manajer lain, pengendalian tugas kadang tidak berhubungan dengan manusia
- C. pengendalian manajemen lebih merupakan kegiatan pengendalian dibandingkan pengendalian tugas
- D. pengendalian manajemen tidak melibatkan pertimbangan manajer lain sedangkan pengendalian tugas sebaliknya

BAB 2 MEMAHAMI STRATEGI

PENGERTIAN STRATEGI

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, factor penentu keberhasilan berbeda, dan keterampilan, perspektif, dan perilaku yang berbeda pula. Oleh karena itu, yang seharusnya diperhatikan dalam desain sistem pengendalian adalah apakah perilaku yang didorong oleh sistem tersebut merupakan perilaku yang diperlukan oleh suatu strategi.

Strategi adalah rencana - rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mengimplementasikan strategi tersebut diperlukan suatu alat yaitu Sistem Pengendalian Manajemen. Tiap organisasi memiliki strategi dan pengendalian yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Meski kita sering mengacu pada apa yang disebut sebagai tujuan-tujuan perusahaan, suatu perusahaan tidak punya tujuan; pada hakikatnya perusahaan adalah artifisial yang tidak memiliki pikiran maupun kemampuan mengambil keputusan sendiri. Tujuan perusahaan ditentukan oleh pemimpin manajemen puncak (*chief executive officer* – CEO) perusahaan yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh para manajer senior lainnya, dan biasanya kemudian diratifikasi oleh dewan direksi. Tujuan “perusahaan” bisa berupa:

PROFITABILITAS

Profitabilitas (ROI) terdiri atas presentase profit margin dan investment turnover. Profitabilitas lebih mengacu pada profit jangka panjang daripada suatu periode dalam satu tahun (*current quarter*), sebab beberapa pengeluaran saat ini bisa jadi menurunkan profit saat ini, tapi dapat meningkatkan profit dalam jangka panjang. Contohnya adalah jumlah yang dikeluarkan untuk iklan atau R&D. Dalam konteks praktis, profitabilitas yang dimaksud bisa berupa pendapatan (revenue), jumlah laba maupun presentase laba.

Tujuan Profitabilitas

Menurut *Kasmir (2015: 187)*, tujuan profitabilitas untuk perusahaan atau pihak luar adalah :

- Menghitung atau mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan untuk satu periode tertentu.
- Menilai posisi laba perusahaan di tahun sebelumnya dan tahun saat ini .
- Menghitung pertumbuhan laba dari waktu ke waktu
- Menilai jumlah dari laba bersih sesudah pajak dengan modal
- Mengukur produktivitas seluruh modal perusahaan yang digunakan baik berupa modal pinjaman maupun modal sendiri.
- Dll.

Manfaat Profitabilitas

Rasio profitabilitas memiliki manfaat tidak hanya untuk pihak manajemen atau pemilik usaha tapi juga untuk pihak yang berada diluar perusahaan, khususnya pihak yang memiliki keterkaitan dengan perusahaan.

Menurut *Kasmir (2015: 198)*, berikut beberapa manfaat profitabilitas :

- Mengetahui posisi laba perusahaan sebelumnya dibandingkan dengan tahun sekarang.
- Mengetahui pertumbuhan laba dari waktu ke waktu
- Menginformasikan jumlah laba bersih perusahaan setelah di potong pajak.
- Mengetahui produktivitas semua dana milik perusahaan yang digunakan baik dari modal pinjaman maupun modal sendiri.

Jenis-jenis profitabilitas

Berikut adalah beberapa jenis profitabilitas :

1. *Gross Profit Margin* di pergunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam meghasilkan laba melalui persentase laba kotor dari penjualan.
2. *Net Profit Margin* dimanfaatkan untuk mengetahui laba bersih dari penjualan sesudah di kurangi oleh pajak.
3. *Profit Margin* digunakan untuk menghitung laba sebelum pajak di bagi dengan penjualan.
4. *Return on Invesment (ROI) atau Return on Asset (ROA)* digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan.
5. *Return on Equity* di manfaatkan untuk menghitung kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba yang tersedia bagi pemegang saham.

Memaksimalkan nilai pemegang saham

Pada tahun 1980-an & 1990-an, istilah “nilai pemegang saham” (*shareholder value*) sering muncul dalam literatur bisnis. Konsepnya adalah tujuan yang semestinya bagi sebuah perusahaan yang mencari laba adalah memaksimalkan nilai pemegang saham. Meskipun arti istilah itu sendiri tidaklah terlalu jelas, mungkin hal tersebut mengacu pada harga pasar saham perusahaan. Akan tetapi, diyakini bahwa mencapai tingkat laba yang memuaskan adalah cara yang lebih baik dalam menetapkan tujuan perusahaan. Ada 2 alasan untuk itu, yaitu:

- Pertama, istilah “memaksimalkan” menyiratkan bahwa selalu ada cara untuk mendapatkan jumlah maksimum yang dapat dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Bukan ini yang terjadi. Dalam memilih antara 2 macam tindakan, pihak manajemen biasanya memilih sesuatu yang diyakini dapat meningkatkan profitabilitas setinggi mungkin. Karena tujuan yang biasanay di inginkan oleh perusahaan adalah memperoleh profit/laba yang besar dan meminimalisir terjadinya resiko. Akan tetapi, sangat jarang, sekalipun ada manajemen yang mengidentifikasi seluruh alternatif yang ada maupun efek-efeknya terhadap profitabilitas.
- Kedua, meskipun upaya mengoptimalkan nilai pemegang saham mungkin menjadi tujuan utama, namun ini bukan berarti merupakan satu-satunya tujuan bagi banyak organisasi. Tentu saja, jika sebuah perusahaan tidak bisa menghasilkan laba setidaknya setara dengan biaya

modalnya, dan kecuali perusahaan mampu melakukan hal tersebut ia tidak bisa dituntut untuk melakukan tanggung jawab yang lain.

RISIKO

Upaya sebuah organisasi perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas sangat dipengaruhi oleh kemauan pihak manajemen untuk mengambil risiko. Tingkat pengambilan risiko sangat bervariasi, tergantung pada kepribadian atas masing-masing individu di jajaran manajemen. Akan tetapi, selalu ada batas atas ; sejumlah organisasi perusahaan secara terang-terangan menyatakan bahwa tanggung jawab utama manajemen adalah menjaga asset-aset perusahaan, sedangkan profitabilitas menajai tujuan kedua. Sebagian besar krisis keuangan yang terjadi di Asia selama tahun 1996 - 1998 bisa dilacak dari fakta bahwa bank-bank di Asia telah memberikan pinjaman yang kelihatannya sangat menguntungkan tanpa memperhatikan tingkat risiko yang dihadapi.

Definisi risiko yang dikenal dalam dunia bisnis pada dasarnya ada beberapa. Namun, secara umum dapat ditarik garis besar bahwa konsep risiko selalu dikaitkan dengan adanya ketidakpastian pada masa yang akan datang. Definisi risiko secara lebih spesifik, dapat diartikan sebagai adanya konsekuensi yang muncul sebagai dampak adanya ketidakpastian sehingga memunculkan dampak yang merugikan bagi pelaku usaha. Sebaliknya, bila konsekuensi yang memunculkan dampak ini dianggap menguntungkan, maka hal tersebut tidak disebut sebagai risiko. Konsekuensi positif ini lebih dianggap sebagai keuntungan yang diharapkan. Risiko seperti ini pada dasarnya memang selalu ada dalam kehidupan sehari-hari. Hanya saja, intensitasnya akan meningkat ketika Anda melakukan kegiatan bisnis. Apalagi, ketika menginginkan keuntungan atau hasil yang besar, maka risiko yang harus dihadapi juga akan semakin besar. Kondisi seperti ini dikenal sebagai *high risk high return*.

Pendekatan multiple stakeholder

Organisasi-organisasi terlibat dalam 3 jenis pasar: pasar modal (*capital market*), pasar produk (*product market*) dan pasar faktor (*factor market*). Sebuah perusahaan mencari dana melalui pasar modal (*capital market*), di mana para pemegang saham publik merupakan konstituennya yang sangat penting. Perusahaan menjual barang & jasa di pasar produk (*product market*), di mana para konsumenlah yang menjadi konstituennya. Sementara perusahaan berkompetisi untuk memperoleh sumber daya seperti sumber daya manusia & bahan-

bahan mentah di pasar factor (*factor market*), di mana yang menjadi konstituen utamanya adalah pegawai perusahaan & para pemasok serta berbagai komunitas yang menyediakan sumber daya & menjadi tempat beroperasinya perusahaan. Sesuai dengan apa yang diperoleh dari 3 pasar tersebut, organisasi memiliki tanggung jawab terhadap para pemangku kepentingan tersebut, yaitu : para pemegang saham, konsumen, para pegawai, para pemasok, & masyarakat. Idealnya, sistem pengendalian manajemennya harus mengidentifikasi tujuan-tujuan dari setiap kelompok ini & mengembangkan sistem penilaian (*scorecard*) untuk mengawasi / menilai kinerjanya.

Jenis-Jenis Risiko Bisnis

Risiko Strategik

Dilihat dari namanya, sudah jelas bahwa risiko ini sangat erat kaitannya dengan strategi. Dengan kata lain risiko ini dapat disimpulkan sebagai risiko atau ketidakpastian yang diakibatkan dari kurang matangnya strategi Anda dalam menjalankan bisnis. Anda banyak melihat bisnis yang kini berkibar sukses di penjuru dunia, namun seringkali Anda tidak tahu betapa beratnya masa-masa yang mereka hadapi ketika membangun sebuah bisnis. Contohnya bisnis Aqua yang dahulu sempat tidak diterima pasar karena bisnisnya hanya menjual air putih yang ditempatkan dalam kemasan. Namun sekarang siapa yang tak kenal perusahaan tersebut? Strategi sangat dibutuhkan dan dipersiapkan matang. Anda juga harus mengetahui strategi jika ada pesaing yang mengancam bisnis Anda. Contohnya perusahaan ponsel A yang sempat terkenal di segala penjuru. Namun setelah kedatangan sistem operasi tersebut, perusahaan ponsel A tidak menggunakan sistem operasi terbaru. Maka terjadi kerugian yang besar karena pada masa tersebut sistem operasi terbaru sedang menjadi kebutuhan pasar.pada keadaan tersebut hal apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan.

Solusi :

Pada intinya, Anda harus mempersiapkan strategi apa yang akan Anda jalankan ketika Anda akan atau sedang membangun bisnis, agar nantinya dapat berjalan di jalur yang benar dan sesuai dengan tujuan yang anda inginkan,sehingga dapat meminimalisir kerugian yang ditimbulkan. Anda tidak boleh keras kepala dan egois dengan kehendak, tentu saja Anda harus mengikuti sesuai dengan keinginan pasar. Solusi lainnya, Anda harus mengetahui manfaat dari produk atau jasa yang Anda tawarkan agar lebih mudah diterima.

Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan berarti risiko atau ketidakpastian yang disebabkan karena ketidakpatuhan terhadap peraturan, regulasi atau hukum yang ditetapkan pemerintah setempat secara tertulis maupun tidak tertulis. Risiko kepatuhan dalam berbisnis contohnya di suatu daerah melarang kegiatan bisnis yang bertema dengan permainan anak seperti *playstation* karena dapat menyebabkan anak malas belajar. Maka jika Anda memiliki bisnis rental *playstation* sebaiknya dimusyawarahkan dengan pemerintah setempat terlebih dahulu, dapat saja mereka meminta beberapa syarat agar Anda tetap menjalankan bisnis. Jika tidak pun, Anda akan melakukan revolusi dalam bisnis Anda. Jika Anda tidak mematuhi peraturan daerah setempat, bisnis Anda akan merugi karena dapat saja terkena denda pemerintah setempat.

Solusi :

Sebaiknya jika Anda ingin membangun bisnis, bangun secara bertahap dan pelajari tentang bisnis dengan masa depan yang panjang. Pelajari manfaatnya serta kerugian yang dapat ditimbulkan bagi masyarakat sekitar maupun kerugian lain yang sudah tertera pada hukum dan adat istiadat yang berlaku.

Risiko Operasional

Risiko operasional lebih mengarah pada sebuah kegagalan yang sangat tidak diharapkan dan biasanya terjadi dalam kegiatan sehari-hari dalam perusahaan. Hal itu dapat terjadi karena beberapa kegagalan teknis, seperti *server* yang sudah *error*, perseorangan (karyawan) maupun proses pada kegiatan operasional perusahaan Anda. Dalam beberapa kasus, risiko operasional biasanya memiliki lebih dari satu penyebab. Sebagai contoh, salah satu karyawan Anda yang menulis jumlah salah dalam sebuah cek atau pembukuan keuangan perusahaan. Angka yang ditulis seharusnya Rp10.000.000 (sepuluh juta rupiah). Akan tetapi, tertulis sebesar Rp100.000.000 (seratus juta rupiah). Maka hal itu akan dapat menyebabkan kerugian, terlebih jika hal tersebut sering terjadi.

Dalam beberapa kasus lainnya, risiko operasional juga dapat muncul dari kejadian yang terjadi di luar kendali seperti bencana alam, kebakaran perusahaan, pemutusan daya atau masalah dengan *website hosting*. Apapun yang dapat mengganggu operasi utama perusahaan maka hal itu

dikategorikan dalam risiko operasional. Kejadian tersebut terlihat lebih kecil jika dibandingkan risiko strategik yang dapat membawa dampak kerugian lebih besar yaitu kebangkrutan. Namun, risiko operasional juga tetap dapat memiliki dampak yang besar bagi perusahaan. Bukan hanya menimbulkan biaya tambahan untuk perbaikan masalah. Namun, isu kegagalan operasional juga dapat memengaruhi nilai pelanggan seperti pesanan pelanggan tidak terkirim.

Solusi :

Beberapa hal yang dapat mencegah risiko operasional adalah dengan menggunakan Sumber Daya Manusia yang terlatih dan profesional dibidangnya. Jika pemasaran dan pemesanan Anda menggunakan teknologi *website*, sebaiknya Anda memiliki *website* kedua untuk membantu melakukan proses pemesanan atau dapat juga sebagai pemberitahuan mengenai informasi perusahaan Anda. Anda juga dapat memanfaatkan *social media* untuk mencegah keterpurukan reputasi perusahaan Anda.

Risiko Finansial

Risiko ini dalam istilahnya sering juga dikaitkan dengan biaya ekstra atau kerugian pemasukan perusahaan. Namun, kategori risiko finansial biasanya lebih mengacu secara khusus terhadap arus masuk dan keluar uang dalam perputaran bisnis Anda. Sebagai contoh, Anda memiliki perusahaan yang sebagian besar pemasukan perusahaan Anda berasal dari sejumlah klien besar yang melakukan proses pembayaran produk anda dengan sistem kredit jangka waktu yang cukup lama. Dalam kasus tersebut, perusahaan Anda tentu akan memiliki risiko finansial yang cukup signifikan. Jika beberapa pelanggan tersebut tidak dapat membayar kredit yang harus dibayar dalam jangka waktu yang lama atau tidak melunasi kredit yang dibayarkan maka bisnis Anda sedang dalam masalah finansial.

Risiko finansial lainnya adalah mengenai utang. Memiliki utang yang banyak tentu juga meningkatkan risiko finansial bagi perusahaan, khususnya jika kebanyakan utang yang sedang dimiliki adalah utang jangka panjang dan akan jatuh tempo dalam waktu dekat. Kemudian suku bunga tiba-tiba naik. Anda seharusnya cukup membayar 8% pinjaman, namun sekarang Anda harus membayar 15%.

Solusi :

Tentu risiko finansial adalah risiko yang termasuk sulit untuk dicegah, mengingat hal ini terjadi karena perubahan yang tidak dapat Anda duga sebelumnya. Tentu akan lebih baik jika sistem jual beli dilakukan dengan ketentuan yang lebih aman, contohnya penjualan dengan kredit sebaiknya diamankan dengan jaminan dari pelanggan. Jika memungkinkan, sebaiknya perusahaan tidak mengambil utang, cukup dengan menjual beberapa saham jika ingin mengembangkan bisnisnya dan jika transaksinya sudah ke dalam skala internasional tentu sebaiknya diperhitungkan terlebih dahulu sebelum melakukan persetujuan karena tentu harga produk akan berubah sewaktu-waktu.

Risiko Reputasional

Reputasi dapat dibidang sebagai nama baik perusahaan. Jika nama baik perusahaan hancur atau reputasinya buruk tentu hal tersebut akan menyebabkan kerugian yaitu ketidakpercayaan pelanggan terhadap bisnis. Jika reputasi perusahaan rusak, Anda akan melihat kerugian dalam waktu singkat, seperti klien yang tentu akan mulai ragu berbisnis dengan Anda. Lalu pekerja yang bekerja di perusahaan Anda akan menurun moralnya bahkan akan memutuskan untuk pergi meninggalkan perusahaan. Anda akan kesulitan untuk mencari pekerja dan pelanggan pengganti yang bagus karena calon kandidat sudah mendengar reputasi perusahaan Anda yang jelek dan tidak ingin bergabung dengan usaha Anda karena ketakutan mereka. Pemasok juga mulai tidak menawarkan produk dan jasanya kepada Anda.

Solusi :

Risiko reputasional juga terjadi karena sesuatu yang tidak terduga, maka sebaiknya untuk menghindari risiko tersebut, Anda harus menjaga semua karyawan agar selalu berlaku baik di dalam maupun di luar perusahaan. Jaga selalu kualitas produk dan pelayanan prima. Jangan mudah tergiur dengan sesuatu yang terkesan instan dan meragukan. Tetap loyal terhadap produk dan mutu yang Anda berikan kepada pelanggan.

KONSEP STRATEGI

Walaupun definisi berbeda satu sama lain, ada kesepakatan umum bahwa strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Setiap organisasi yang dikelola dengan baik memiliki 1 strategi / lebih, walaupun mungkin tidak dinyatakan secara eksplisit. Selebihnya dari bab ini membahas jenis-jenis umum strategi yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Perusahaan mengembangkan strateginya dengan mencocokkan kompetensi intinya dengan peluang industri.

Strategi dapat ditemukan pada dua tingkatan: (1) strategi untuk organisasi keseluruhan, dan (2) strategi untuk unit bisnis dalam organisasi. Sekitar 85% perusahaan industry *Fortune* 500 di AS memiliki lebih dari satu unit bisnis dan sebagai akibatnya merumuskan strategi pada kedua tingkatan.

Tingkatan strategi	Isu strategi kunci	Opsi Strategi Generik	Tingkatan Organisasi Primer yang terlibat
Corporate level (tingkat korporat/organisasi keseluruhan)	Apakah kita ada dalam bauran industri yang tepat? Apa industri atau subindustri yang harus kita masuki?	Industru tunggal. Diversifikasi yang berhubungan. Diversifikasi yang tidak berhubungan.	Kantor korporat
Business unit level (tingkat unit bisnis)	Apakah yang seharusnya menjadi misi dari unit bisnis tersebut. 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

Tampilan 2.1: Dua Tingkatan Strategi

Walaupun pilihan strategi berbeda pada tingkatan hierarkis yang berbeda, ada kebutuhan yang jelas untuk konsistensi dalam strategi di seluruh tingkatan unit bisnis dan organisasi keseluruhan (korporat). Tampilan 2.2 berisi rangkuman keprihatinan strategi pada tingkatan organisasi dan opsi strategi generik (umum).

STRATEGI LEVEL KORPORASI

Strategi korporat adalah mengenai keberadaan di tengah-tengah bauran bisnis yang tepat. Oleh karena itu, strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan di mana sebaiknya bersaing & bukannya bagaimana bersaing dalam industri tertentu; yang merupakan strategi unit bisnis. Pada tingkat korporat, masalahnya adalah :

- Definisi bisnis di mana perusahaan akan berpartisipasi.
- Penugasan sumber daya antar bisnis-bisnis tersebut.

Analisis strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang akan dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang akan dikurangi perhatiannya, & bisnis yang didivestasi (dijual). Berkaitan dengan strategi tingkat korporat, perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari 3 kategori yaitu:

- A. Perusahaan dengan industri tunggal beroperasi dalam satu lini bisnis. Exxon-Mobil yang bergerak dalam industri minyak bumi merupakan salah-satu contohnya. Perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan beroperasi dalam beberapa industry, dan unit-unit bisnis tersebut memperoleh manfaat dari seperangkat kompetensi inti yang umum.
- B. Perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan Procter & Gamble (P&G) adalah salah-satu contoh dari; perusahaan ini memiliki unit-unit bisnis dalam popok (Pampers), deterjen (Tide), sabun (Ivory), pasta gigi (Crest), Shampo (Head & Shoulders), dan produk konsumen bermerek lainnya. P&G mempunyai dua kompetensi inti yang menguntungkan semua unit bisnisnya: (a) keterampilan inti dalam beberapa teknologi kimia, dan (b) keahlian distribusi dan pemasaran produk konsumen dengan harga rendah melalui supermarket.
- C. Perusahaan dengan bisnis yang tidak berhubungan beroperasi dalam bisnis yang tidak saling berhubungan satu sama lain hubungan antara unit-unit bisnis bersifat murni financial. Textron contohnya. Perusahaan ini beroperasi dalam bisnis yang sangat terdiversifikasi seperti dalam alat tulis, helicopter, gergaji besar, komponen mesin pesawat terbang, forklift, alat mesin, penghubung khusus, dan mesin-mesin turbin gas.

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

Kompetensi Inti & Diversifikasi Korporat

Penelitian telah menunjukkan bahwa, secara rata-rata, perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan mencapai kinerja tertinggi, perusahaan dengan industri tunggal mencapai kinerja terbaik kedua, & perusahaan dengan diversifikasi yang tidak berhubungan tidak mencapai kinerja baik dalam jangka waktu panjang. Hal ini disebabkan karena markas besar korporat, dalam perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan memiliki kemampuan untuk mentransfer kompetensi inti dari 1 unit bisnis ke unit bisnis yang lain. Kompetensi inti adalah kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi & menambah nilai signifikan bagi pelanggan. Oleh karena itu, pertumbuhan berbasis kompetensi & diversifikasi memiliki potensi untuk berhasil. Unit-unit bisnis dari perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan mungkin akan lebih buruk jika dipecah menjadi perusahaan-perusahaan yang terpisah, karena perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan dapat mengeksploitasi sistem operasinya secara lintas unit bisnis. Perusahaan dengan diversifikasi yang tidak berhubungan, di lain pihak, tidak memiliki sinergi operasi. Sebagian besar kegiatan usaha diversifikasi korporat yang gagal di masa lalu termasuk dalam jenis ini.

Implikasi dari Desain Sistem Pengendalian

Strategi korporat adalah satu rangkaian dengan strategi industri tunggal di satu ujung spektrum & diversifikasi yang tidak berhubungan di ujung lain (diversifikasi yang berhubungan ada di tengah spektrum). Banyak perusahaan tidak sesuai bila digolongkan ke salah satu dari 3 kelas ini. Walaupun demikian, hampir semua perusahaan dapat diklasifikasikan di sepanjang rangkaian tersebut. Lokasi perusahaan pada rangkaian ini tergantung pada tingkat & jenis diversifikasinya. Syarat perencanaan & pengendalian perusahaan yang menggunakan strategi diversifikasi tingkat korporat (yakni, tingkat & jenis diversifikasi) begitu berbeda.

STRATEGI UNIT BISNIS

Persaingan antar perusahaan dengan diversifikasi tidak berlangsung pada tingkat korporat. Sebaliknya, unit bisnis dalam satu perusahaan (Protecter & Gamble's Pampers unit) bersaing dengan unit bisnis dalam perusahaan lain (Kimberly Clark's Huggies unit). Kantor korporat dari perusahaan dengan diversifikasi tidak menghasilkan laba dari dirinya sendiri; melainkan pendapatan 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 oleh suatu perusahaan untuk berpartisipasi.

Misi Unit Bisnis

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

Keunggulan kompetitif unit bisnis

Setiap unit bisnis harus mengembangkan keunggulan kompetitifnya untuk dapat melaksanakan misinya. Dalam mengembangkan keunggulan kompetitif unit bisnis, perlu diperhatikan 3 hal yaitu Apa struktur industri di tempat unit bisnis beroperasi ?, Bagaimana unit bisnis seharusnya mengeksploitasi struktur industri ?, & Apa yang akan menjadi dasar keunggulan kompetitif unit bisnis ?. Michael Porter mendeskripsikan 2 pendekatan analitis untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yg superior, yaitu analisis industri (*industry analysis*) & analisis rantai nilai (*value chain analysis*). Analisis industri (*industry analysis*) Studi menunjukkan bahwa rata-rata profitabilitas industri sejauh ini merupakan prediktor paling signifikan dari kinerja perusahaan. **Menurut Porter, struktur industri harus dianalisis terkait dengan kekuatan kolektif dari 5 competitive forces:**

- Intensitas persaingan antara para competitor yang ada. Faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan secara langsung adalah pertumbuhan industri, diferensiabilitas produk, jumlah dan keanekaragaman pesaing, tingkat biaya tetap, hambatan untuk keluar dari industry, dan intermittent overcapacity.
- Bargaining power (Daya tawar) pelanggan. Faktor-faktor yang mempengaruhi bargaining power pelanggan adalah jumlah pembeli, switching cost (biaya peralihan) pembeli, kemampuan pembeli untuk integrate backward, dampak produk dari unit bisnis pada total

cost pembeli, dampak produk unit bisnis pada kualitas / kinerja produk pembeli, dan signifikansi volume unit bisnis bagi pembeli.

- Bargaining power (Daya tawar) supplier. Faktor-faktor yang mempengaruhi bargaining power supplier adalah jumlah supplier, kemampuan supplier untuk integrate forward kehadiran input substitusi, dan pentingnya volume unit bisnis bagi supplier.
- Ancaman dari pengganti. Faktor-faktor yang mempengaruhi barang substitusi adalah harga / kinerja relatif barang substitusi, switching cost pembeli, dan kecenderungan pembeli untuk menggunakan barang substitusi.
- Ancaman dari pendatang baru yang masuk industri. Faktor-faktor yang mempengaruhi hambatan pendatang baru adalah persyaratan modal, akses terhadap saluran distribusi, *economies of scale*, diferensiasi produk, kompleksitas teknologi dari produk / proses, tindakan balasan yang diperkirakan dari perusahaan-perusahaan yang sudah ada, dan kebijakan pemerintah.

Ada 3 observasi yang dibuat sehubungan dengan analisis industri :

- Semakin kuat 5 kekuatan tersebut, semakin rendah kemungkinan profitabilitas dari industri itu.
- Bergantung pada kekuatan relatif dari 5 kekuatan itu, masalah strategis kunci yang dihadapi oleh unit bisnis tersebut akan berbeda dari 1 industri ke industri yang lain.
- Memahami hakikat setiap kekuatan membantu perusahaan untuk merumuskan strategi yang efektif.

Keunggulan bersaing Generik

Analisis 5 kekuatan merupakan titik awal untuk mengembangkan keunggulan persaingan karena ini membantu mengidentifikasi kesempatan & ancaman dalam lingkungan eksternal. Dengan pemahaman ini, Porter mengklaim bahwa unit bisnis memiliki 2 cara generik untuk merespons terhadap kesempatan dalam lingkungan eksternal & mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan yaitu Biaya rendah & Diferensiasi.

- Biaya Rendah Kepemimpinan biaya dapat diperoleh melalui beberapa pendekatan seperti skala ekonomis dalam produksi, dampak kurva belajar, pengendalian biaya yang ketat, &

minimalisasi biaya (dalam beberapa area seperti penelitian & pengembangan, jasa, tenaga penjualan, / periklanan).

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

KASUS 2.1 :

Carilah satu dari beberapa UMKM yang ada di daerah kalian, Kudus, Jepara, Pati, Rembang. Jelaskan company profile umkm tersebut. Buatlah analisis dari UMKM tersebut terkait dengan :

- a) Teknologi apa saja yang sudah diterapkan oleh UMKM tersebut, Jelaskan Kelemahan dan Kekuatannya!
- b) Jelaskan Inovasi apa saja yang sudah diterapkan oleh UMKM tersebut agar mampu bersaing dengan UMKM lainnya!
- c) Strategi apa saja yang sudah dijalankan oleh umkm selama ini dalam menjalankan usahanya!
- d) Berikan penjelasan system pengendalian manajemen yang sudah berjalan di UMKM tersebut!
- e) Resiko apa saja yang terjadi ketika UMKM tersebut menjalankan usahanya! dan solusi apa yang dilakukan UMKM dalam menghadapi resiko tersebut.

Soal dikerjakan secara individu tidak boleh umkm yang sama, maksimal 10 lembar, Times new roman ,spasi 1,5

LATIHAN SOAL 2.2

1. Apa yang dimaksud dengan strategi ?
2. Apa yang dimaksud dengan Profitabilitas, Sebut dan jelaskan tujuan profitabilitas?
3. Sebut dan jelaskan jenis-jenis Risiko Bisnis?
4. Apa yang dimaksud strategi level korporasi?
5. Sebut dan Jelaskan struktur industri harus dianalisis terkait dengan kekuatan kolektif dari 5 *competitive forces* menurut Porter?

Dikerjakan dengan tulis tangan dan tugas individu

BAB 3 PERILAKU DALAM ORGANISASI

KESELARASAN TUJUAN (*GOAL CONGRUENCE*)

Sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku individu dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat goal congruence yang tinggi. Goal congruence merupakan keselarasan tujuan, yang memiliki arti bahwa tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan pribadi juga akan membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian yang memadai setidaknya tidak akan mendorong individu untuk bertindak melawan kepentingan organisasi. Dalam hal ini, sistem pengendalian manajemen yang baik akan mempengaruhi perilaku sedemikian rupa sehingga anggota dalam organisasi dapat memiliki tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, perilaku manusia dan tingkat pencapaian keselarasan tujuan dipengaruhi oleh sistem formal maupun informal. Sistem pengendalian yang bersifat formal merupakan sistem yang dibentuk oleh organisasi dan memiliki ketentuan dan aturan tertentu, seperti perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan pelaporan. Sedangkan aspek informal contohnya etos kerja, gaya manajemen, dan budaya suatu organisasi.

FAKTOR-FAKTOR INFORMAL YANG MEMPENGARUHI KESELARASAN TUJUAN

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

Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam hal ini adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan di dalam masyarakat, dimana organisasi merupakan bagian dari masyarakat. Norma tersebut mencakup etos kerja (sikap anggota organisasi) yang diwujudkan melalui loyalitas pegawai, keuletan, semangat, dan kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas. Norma dalam suatu organisasi juga dipengaruhi secara spesifik oleh jenis industri yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Faktor Internal

Budaya

Budaya meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh

jajaran organisasi. Budaya dalam perusahaan dipengaruhi oleh kualitas personalitas dan kebijakan CEO serta personalitas dan kebijakan para manajer. Budaya sebuah perusahaan biasanya tidak pernah berubah selama bertahun-tahun.

Gaya Manajemen

Gaya manajemen merupakan faktor internal yang memiliki dampak paling kuat terhadap pengendalian manajemen. Sebuah institusi dapat dikatakan sebagai perpanjangan bayangan seseorang. Hal ini dapat dilihat dari sikap-sikap bawahan yang mungkin mencerminkan sikap atasan mereka, dan sikap para atasan tersebut juga mencerminkan sikap CEO.

Menurut Maciariello, ada 3 jenis gaya, yaitu :

- a. *Internal control style* : masing-masing individu mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda, dan partisipatif.
- b. *Eksternal control style* : tindakan ditentukan oleh pihak lain atau pemimpin dan otoriter.
- c. *Mix control style* : partisipatif dan terarah.

Organisasi Informal

Garis-garis dalam bagan organisasi menunjukkan hubungan formal, yaitu pemegang otoritas resmi dan tanggung jawab dari setiap manajer. Pada kenyataannya, proses pengendalian manajemen tidak dapat berjalan dengan baik, apabila anggota organisasi atau perusahaan tidak paham dan mengenali arti penting dari hubungan-hubungan dalam organisasi yang bersifat informal.

Persepsi dan Komunikasi

Para manajer harus mengetahui tujuan dan tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Mereka menyerap informasi dari berbagai jalur baik formal (melalui anggaran dan dokumen resmi lainnya) maupun jalur informal (melalui percakapan dan obrolan yang tidak resmi). Namun informasi yang didapat tersebut bisa jadi bertentangan satu sama lain dan memiliki interpretasi yang sangat beragam.

SISTEM PENGENDALIAN FORMAL

Aturan-aturan

Aturan dapat diartikan sebagai seprangkat tulisan yang memuat jenis instruksi dan pengendalian, batasan yang memuat segala macam aturan /perintah yang harus ditaati oleh seluruh pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan. Contohnya instruksi jabatan, pembagian kerja, prosedur standar operasi, panduan-panduan, dan tuntunan-tuntunan etis. Hampir semua aturan bersifat jangka panjang dan akan selalu ada sampai aturan-aturan tersebut dimodifikasi, namun hal itu sangat jarang terjadi.

Contoh lain dari aturan ialah larangan terhadap tindakan yang tidak etis, ilegal atau tindakan lain yang tidak diinginkan, tindakan-tindakan yang dapat merugikan perusahaan .

Beberapa jenis aturan dapat dilihat di bawah ini :

Pengendalian Fisik

Pengendalian fisik merupakan ketentuan agar fisik organisasi terjaga dan dapat dilakukan dengan adanya penjaga keamanan, gudang yang terkunci, ruangan besim *password* komputer, CCTV, dan lain-lain.

Manual

Manual merupakan aturan yang jauh lebih rinci dan biasanya merupakan petunjuk untuk melaksanakan sesuatu, contohnya ialah panduan menjalankan mesin, panduan untuk meminta fasilitas bagi organisasi, dan lain-lain.

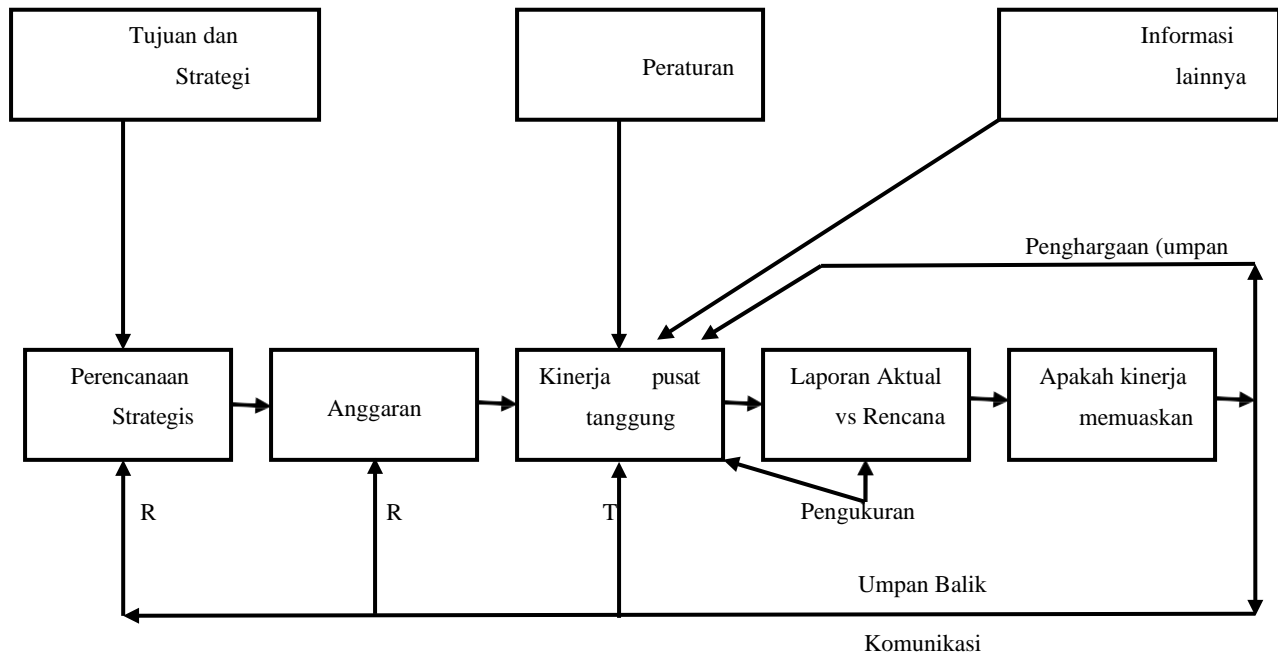
Pengamanan Sistem

Berbagai bentuk pengamanan secara sistematis dirancang untuk menjamin arus informasi yang mengalir melalui sistem bersifat akurat dan untuk mencegah (meminimalkan) kesalahan atau kecurangan. Hal ini meliputi pemeriksaan silang secara terinci, menghitung uang dan aktiva sesering mungkin, serta dengan melakukan pengecekan sistem oleh auditor internal dan eksternal.

Sistem Pengendalian Tugas

Sistem pengendalian tugas merupakan proses untuk menjamin bahwa tugas-tugas tertentu dijalankan secara efektif dan efisien. Kebanyakan tugas-tugas biasanya dikendalikan melalui peraturan-peraturan.

PROSES KENDALI SECARA FORMAL



Gambar 3.1

Rangkaian proses pengendalian manajemen secara formal dimulai dengan perencanaan strategis yang akan melaksanakan tujuan dan strategi organisasi dengan menggunakan seluruh informasi yang tersedia. Perencanaan strategis memuat program-program yang akan dipilih untuk mengimplementasikan tujuan. Perencanaan strategis tersebut kemudian dikonversi menjadi anggaran tahunan yang fokus pada pendapatan dan belanja yang direncanakan untuk masing-masing pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab menjalankan operasi-operasi yang ditugaskan dan hasilnya kemudian dinilai dan dilaporkan. Hasil-hasil aktual kemudian dibandingkan dengan rencana (target) yang tercantum dalam anggaran untuk menentukan apakah kinerja memuaskan atau tidak.

Apabila hasilnya memuaskan, maka pusat tanggungjawab akan menerima umpan balik (seperti pujian dan penghargaan). Apabila hasilnya tidak memuaskan maka umpan balik yang diterima adalah sesuatu yang dapat mendorong pusat tanggung jawab melakukan korektif serta kemungkinan untuk dilakukannya revisi dalam rencana

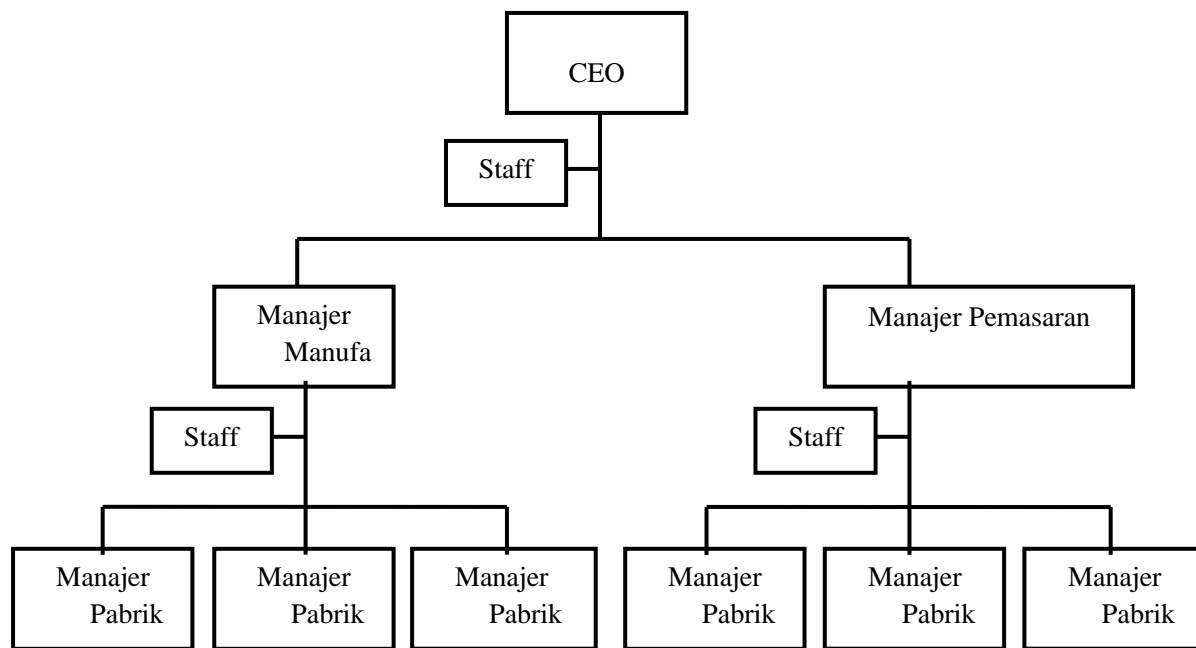
JENIS-JENIS ORGANISASI

Strategi suatu perusahaan memiliki pengaruh terhadap struktur organisasi dan struktur tersebut akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen organisasi.

Struktur organisasi bisa dikelompokkan dalam tiga kategori :

1. Struktur Fungsional : setiap manajer bertanggung jawab atas fungsi-fungsi yang terspesialisasi, seperti produksi atau pemasaran.
2. Struktur Unit Bisnis : setiap manajer bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis merupakan bagian yang semi-independen dari perusahaan.
3. Struktur Matriks : unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda.

Organisasi Fungsional



Gambar 3.2

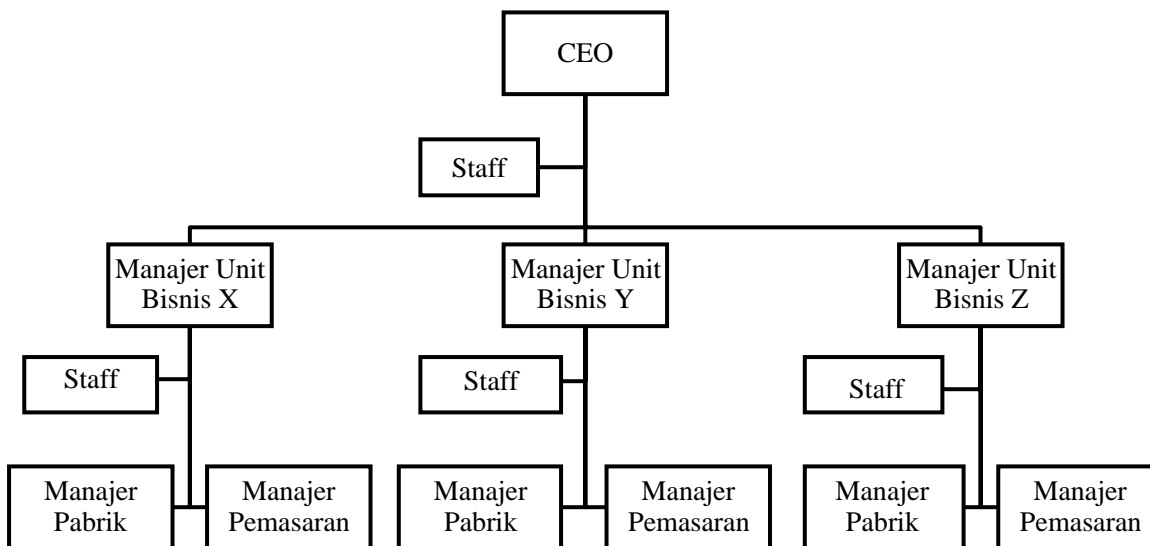
Struktur organisasi fungsional membagi tugas sesuai keahlian (fungsi) masing-masing dan manajer bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Organisasi fungsional biasanya digunakan oleh perusahaan yang menghasilkan satu jenis produk, karena bagian produksi dipisahkan dengan pemasaran dan setiap bagian memiliki keahlian masing-masing. Keuntungan

organisasi fungsional adalah efisiensi. Selain itu kegiatan yang sama dalam organisasi disatukan sehingga lebih efektif.

Kelemahan struktur organisasi fungsional:

- a. Sulit untuk mengukur efektifitas masing-masing fungsi.
- b. Masalah antar fungsi hanya bisa diselesaikan oleh pusat
- c. Tidak sesuai bagi organisasi yang melakukan diversifikasi (produk pasar yang beragam)
- d. Tidak ada cara yang tepat untuk perencanaan kerja masing-masing fungsi yang terpisah pada level bawah suatu organisasi
- e. Dalam organisasi fungsional perencanaan dibuat oleh pimpinan puncak karena diperlukan suatu koordinasi dari masing-masing fungsi yang mengkontribusikan output lainnya
- f. Kesulitan untuk melakukan perencanaan dan koordinasi
- g. Mudah terjadi konflik antar fungsi

Organisasi Unit Bisnis



Gambar 3.3

Struktur organisasi unit bisnis dirancang untuk mengatasi kelemahan pada struktur organisasi fungsional. Organisasi unit bisnis (disebut juga sebagai divisi) bertanggung jawab atas seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Unit bisnis tersebut bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan dan koordinasi kerja dari berbagai fungsi yang terpisah. Kinerja unit bisnis diukur dengan profitabilitas dan unit bisnis itu. Meskipun manajemen

unit bisnis menjalankan wewenang yang sangat luas terhadap unit-unitnya, kantor pusat tetap memiliki sejumlah hak prerogatif (hak istimewa).

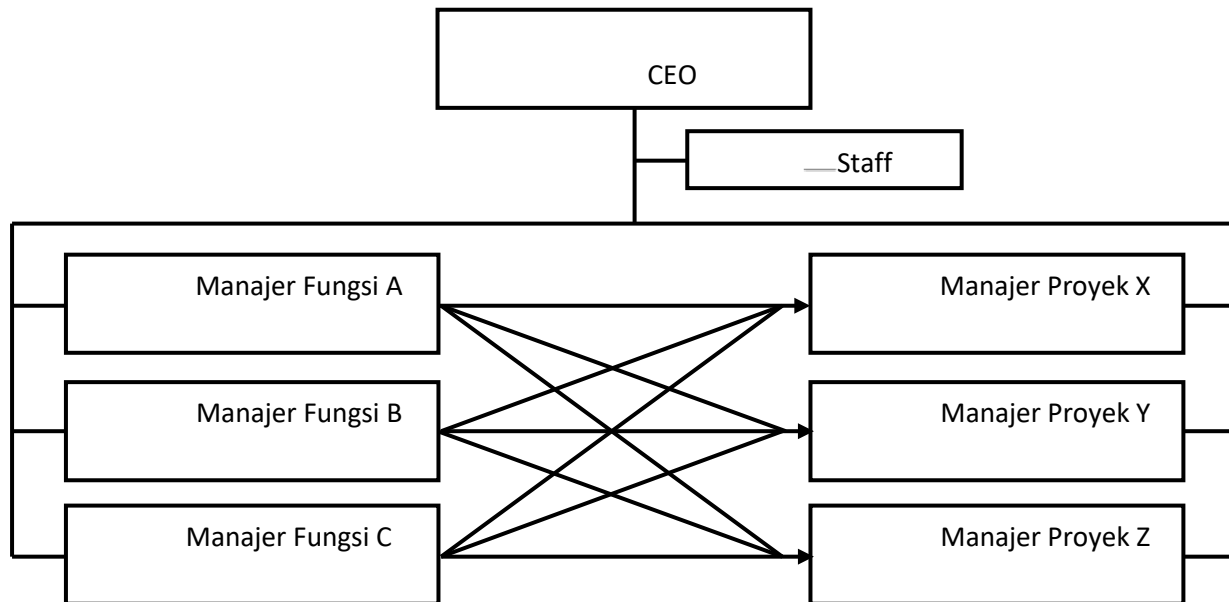
Keuntungan struktur organisasi unit bisnis:

1. Sarana pelatihan bagi manajemen secara umum
2. Para manajer unit bisnis dapat membuat keputusan yang lebih baik dibanding keputusan kantor pusat karena lebih dekat dengan pasar dari produknya dibandingkan dengan kantor pusat.
3. Dapat memberikan reaksi yang cepat terhadap ancaman-ancaman atau peluang baru

Kelemahan struktur organisasi unit bisnis:

1. Masing-masing staf unit bisnis mungkin menduplikasi sejumlah pekerjaan yang pada organisasi fungsional diorganisasikan di kantor pusat.
2. Kesulitan mencari sumber daya manusia yang berkualitas untuk memimpin setiap unit bisnis
3. Konflik antar bisnis
4. Kurangnya kerjasama

Organisasi Matrix



Gambar 3.4

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

mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan. Struktur organisasi ini merupakan kombinasi antara struktur organisasi fungsional dan unit bisnis. Struktur organisasi matrix membentuk beberapa fungsi organisasi yang bertanggungjawab untuk membantu beberapa unit bisnis yang dilakukan, sehingga dapat memanfaatkan efisiensi setiap fungsi organisasi dan keputusan unit bisnis dapat dilakukan dengan cepat dan sesuai.

Implikasi terhadap Rancangan Sistem

Dari tipe organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem yang bagus harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan mengingat tidak semua sistem bisa diterapkan dalam suatu organisasi. Meskipun dampak-dampak pengendalian dari berbagai struktur organisasi harus ditinjau oleh para manajer senior, tetapi begitu pihak manajemen telah memutuskan bahwa sebuah struktur dinilai paling baik, setelah mempertimbangkan segala sesuatunya, maka perancang sistem harus menanggapi struktur apa adanya. Jika terlalu antusias pada salah satu teknik atau teknik lainnya, maka hal yang esensial sering diabaikan.

FUNGSI KONTROLER

Kontroler merupakan orang yang bertanggung jawab dalam merancang dan mengoperasikan sistem pengendalian manajemen.

Fungsi dan peran kontroler meliputi:

1. Merancang dan mengoperasikan informasi serta sistem pengendalian
2. Menyiapkan pernyataan keuangan dan laporan keuangan pada pemegang saham dan pihak eksternal
3. Menyiapkan dan menganalisis laporan kinerja, menginterpretasikan laporan tersebut untuk para manajer, menganalisis program dan proposal anggaran dari berbagai segmen perusahaan serta mengkonsolidasikannya ke dalam anggaran tahunan secara keseluruhan.
4. Melakukan supervisi audit internal dan mencatat prosedur-prosedur pengendalian untuk menjamin validitas informasi, menetapkan pengamanan yang memadai terhadap pencurian dan kecurangan serta menjalankan audit operasional.
5. Mengembangkan personel dalam organisasi pengendali dan berpartisipasi dalam pendidikan personal manajemen dalam kaitannya dengan fungsi pengendali.

Relasi ke Jajaran Organisasi

Fungsi pengendalian adalah fungsi staf. Meskipun seorang kontroler biasanya bertanggung jawab untuk merancang maupun mengoperasikan sistem yang mengumpulkan dan melaporkan informasi, pemanfaatan informasi ini adalah tanggung jawab jajaran manajemen. Kontroler tidak membuat ataupun mendorong pihak manajemen untuk mengambil keputusan. Tanggung jawab untuk menjalankan pengendalian sesungguhnya berasal dari CEO lalu turun ke bawah melalui jalur organisasi.

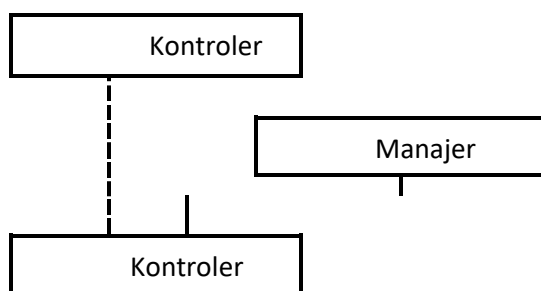
Para kontroler juga memainkan peranan penting dalam mempersiapkan rencana strategis dan anggaran serta melakukan penelitian secara cermat atas laporan kinerja. Dalam hal ini para kontroler bertindak layaknya manajer. Perbedaannya adalah bahwa keputusan kontroler dapat dibatalkan oleh jajaran manajer.

Kontroler Unit Bisnis

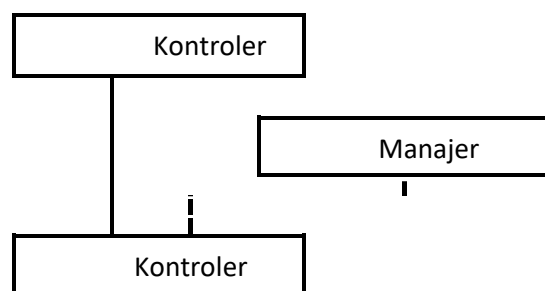
Para kontroler unit bisnis memiliki tanggung jawab pada dua pihak. Pihak pertama ialah pada kontroler korporat yaitu pihak yang memegang tanggung jawab operasi sistem pengendalian secara keseluruhan. Sedangkan pihak kedua ialah pada para manajer di unit dimana kontroler tersebut berada yang merupakan pihak kepada siapa mereka memberikan bantuan.

Hubungan-hubungan Alternatif Kontroler

Garis Putus-putus



Garis Penuh



Gambar 3.5

Pada hubungan garis putus-putus, manajer unit bisnis merupakan atasan langsung kontroler unit bisnis dan memiliki wewenang dalam mempekerjakan, melatih, memindahkan, memberikan kompensasi, mempromosikan, dan memecat para kontroler di unit yang bersangkutan. Namun

keputusan tersebut jarang dibuat tanpa masukan dari kontroler korporat. Masalah dari hubungan ini, dimungkinkan kontroler unit bisnis tidak akan memberikan laporan yang objektif mengenai anggaran dan kinerja pada manajer senior.

Pada hubungan garis penuh, kontroler unit bisnis memberikan laporan secara langsung pada kontroler korporat sebagai tasan mereka. Masalah dari hubungan ini, dimungkinkan manajer unit bisnis menganggap dan memperlakukan kontroler unit bisnis sebagai seorang "mata-mata dari kantor pusat" dan bukan sebagai mitra kerja. Diharapkan para kontroler tidak mentolerir atau terlibat dalam memberikan informasi yang menyesatkan ataupun menyembunyikan informasi yang tidak menyenangkan. Etika yang terkandung dalam proses tanggung jawab tidak akan memberikan toleransi terhadap praktik seperti itu.

KASUS 3.1

PT Pos Indonesia sedang menghadapi prahara, apakah masalahnya fundamental bisnis atau persoalan manajemen?

“Keterlambatan pembayaran gaji pada Februari 2019 merupakan salah satu penyebabnya. Namun [aksi] ini merupakan akumulasi kekecewaan terhadap kinerja pimpinan” Akhmad Qomarudin bicara cukup lantang saat ia dan kawan-kawannya di PT Pos menggelar aksi demonstrasi lanjutan di depan kantor Kementerian BUMN, Jakarta pada Rabu (6/2/2019). Qomarudin yang juga Ketua Umum Serikat Pekerja PT Pos Indonesia Kuat Bermartabat (SPPI KB) mencoba mengupas sisi persoalan yang sedang menghinggapi Pos Indonesia, salah satunya soal ketidakpuasan pada manajemen PT Pos yang sempat memantik demo para pekerja di kantor pusat Bandung pada 28 Januari 2019.

Pasca-aksi demo di Bandung, masalah baru muncul, gaji Januari telat dibayar. Manajemen beralasan, penundaan pembayaran gaji karyawan merupakan akibat dari belum cairnya pinjaman dari mitra perusahaan sebagai dampak dari demo karyawan. “Dengan terjadinya demo, maka perusahaan terpaksa harus mengatur ulang *cashflow* (arus kas) dan hal yang tidak bisa dihindari adalah penundaan gaji yang lazimnya dibayarkan pada tanggal 1 setiap bulannya,” jelas Gilarsi W Setijono, Direktur Utama PT Pos Indonesia.

PT Pos Indonesia baru mencairkan gaji lebih dari 23 ribu karyawan PT Pos Indonesia pada Senin, 4 Februari 2019. Persoalan gaji hanya sekelumit dari masalah yang sedang mendera PT Pos.

Benang merahnya adalah ada upaya efisiensi beberapa tunjangan pekerja oleh manajemen terhadap para karyawan yang akhirnya memantik ketidakpuasan pergantian manajemen PT Pos. Ini bermuara pada dugaan masalah kinerja keuangan PT Pos.

Berdasarkan laporan keuangan, secara garis besar kinerja PT Pos memang tak buruk-buruk amat, masih mencetak laba meski dalam kondisi menurun. Namun, serikat pekerja menduga laporan laba yang ditampilkan oleh direksi PT Pos Indonesia dalam laporan keuangan bukan laba operasi. “Sehingga berakibat *cashflow* menjadi mengkhawatirkan,” kata Qomarudin, Ketua Umum SPPI-KB kepada *Tirto*.

Membedah Keuangan PT Pos

Cashflow atau arus kas, istilah keuangan ini merujuk pada laporan keuangan yang berisi tentang penerimaan dan pengeluaran kas suatu perusahaan pada periode waktu tertentu. Arus kas disebut positif apabila penerimaan lebih besar dari pengeluaran. Begitu pun sebaliknya. “Cashflow bermasalah artinya arus kas keluar lebih besar dibanding kas yang masuk,” jelas Alfred Nainggolan, Kepala Riset Koneksi Kapital kepada *Tirto*. Laporan keuangan PT Pos yang sudah dirilis ke publik masih sebatas sampai akhir 2017, sedangkan puncak kemelut hubungan manajemen dengan para pekerja PT Pos justru terjadi pada awal 2019. Laporan keuangan 2018 juga belum dirilis oleh PT Pos. Laporan keuangan 2018 dijadwalkan baru terbit pada Maret 2019.

Namun, sebagai gambaran, arus kas PT Pos Indonesia sudah memperlihatkan bergerak negatif sejak 2017. Mulai dari aktivitas operasi maupun investasi. Untuk aktivitas operasi arus kas bergerak negatif sebesar Rp550,83 miliar. Padahal 2016, arus kas operasi masih positif senilai Rp58,45 miliar. "Gambaran umum arus kas menunjukkan terjadinya peningkatan aktivitas perseroan dalam kegiatan operasinya sehingga membutuhkan pendanaan yang cukup besar untuk menjalankan aktivitas bisnis," jelas PT Pos Indonesia dalam laporan keuangannya (PDF).

Kenaikan pengeluaran operasi di antaranya dipicu oleh ekspansi PT Pos menambah pekerja. Sejak 2016, PT Pos merekrut lebih dari 5 ribu karyawan baru. Jumlah ini terbilang luar biasa karena hampir 25 persen dari total pegawai PT Pos saat itu dan menjadi perekrutan terbanyak sepanjang sejarah BUMN ini. Sepanjang 2017 terjadi penambahan jumlah karyawan kontrak menjadi 4.027 orang dari sebelumnya 3.983 orang. PT Pos Indonesia juga menambah agen pos jasa keuangan dari 47.115 di tahun 2016 menjadi 49.983 di tahun 2017. Akibatnya, pos

pengeluaran untuk gaji dan tunjangan pegawai menggelembung sampai dengan 68,33 persen menjadi Rp3,20 miliar dibanding Rp1,90 miliar per Desember 2016.

Belum lagi besarnya honorarium yang harus dibayar kepada petugas agen pos yang mencapai Rp6,26 miliar. Melonjak lebih dari 5.000 persen mencapai Rp6,257 miliar dibanding 2016 yang sebesar Rp121,16 juta. Angka-angka itu harus juga ditambah dengan gaji, honorarium dan tunjangan yang dibayarkan untuk Direksi dan Dewan Komisaris yang masing-masing senilai Rp17,08 miliar dan Rp8,49 miliar. PT Pos Indonesia tetap menjalankan program pendidikan dan pelatihan bagi semua jenjang karier dengan biaya sebesar Rp17,18 miliar. Angka itu meningkat 57 persen dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan pada tahun 2016 sebesar Rp10,9 miliar. Arus kas dari aktivitas investasi juga mencatatkan angka negatif sebesar Rp263,56 miliar pada 2017, dari sebelumnya positif Rp120,98 miliar pada 2016. Kenaikan pengeluaran investasi salah satunya karena penambahan jumlah kantor pos dari 3.887 unit menjadi 3.921 unit.

Arus kas sedikit terbantu setelah ada kucuran dana pinjaman bank yang naik Rp9,06 miliar. Secara keseluruhan, arus kas PT Pos Indonesia masih negatif sebesar Rp24,22 miliar. Meski arus kas negatif, tapi kemampuan PT Pos Indonesia untuk menjalankan usaha termasuk membayar gaji karyawan masih bisa dilakukan. Sebab, kas dan setara kas yang dimiliki perseroan masih sebesar Rp2,94 triliun pada akhir 2017. Jumlah ini memang turun Rp23 miliar dibanding nominal kas dan setara kas PT Pos Indonesia 2016 yang senilai Rp2,96 triliun. Sekretaris Perusahaan PT Pos Indonesia Benny Ottoyo membantah adanya cashflow yang bermasalah di tubuh perusahaan. "Tidak ada masalah tentang cashflow PT Pos Indonesia. Nanti akan dijelaskan oleh tim bagian keuangan PT Pos Indonesia, tapi tidak ada masalah," ucap Benny kepada Tirto.

Namun, tanda-tanda kinerja keuangan PT Pos mulai goyang makin nampak sejak 2018. Gilarsi Wahyu Setijono yang merupakan Direktur Utama PT Pos Indonesia pernah memperkirakan target laba sebesar Rp400 miliar untuk akhir 2018 tidak akan tercapai. Menurut Gilarsi, 2018 merupakan tahun yang berat bagi PT Pos Indonesia. "Kami tidak tercapai (target laba). Saat ini hampir seperempatnya saja. Berat. Approximate (sekitar) lah ya, Rp100 miliar (laba)," ujar Gilarsih melansir CNN Indonesia.

Pertanyaan Studi Kasus

1. Pada kasus Diatas Buatlah Analisis Mengenai Dampak Terjadinya Persoalan Fundamental dan Manajemen Pada PT. Pos Indonesia !
2. Jelaskan struktur organisasi yang ada di PT.Pos Indonesia !
3. Hal Apa Saja Yang Mengakibatkan Terjadinya Persoalan Fundamental dan persoalan manajemen yang terjadi di PT. Pos Indonesia !
4. Bagaimana Peran Organisasi dalam Menyelesaikan masalah tersebut ,dan solusi apa saja yang dilakukan oleh perusahaan !
5. Perbaiki apa saja yang perlu dilakukan oleh PT.POS INDONESIA dalam menyelesaikan Kasus Tersebut, Dan mengembalikan citra perusahaan !

Keterangan :

Silahkan kerjakan kasus diatas,secara individu dan tugas dikumpulkan dengan tulis tangan.

BAB 4 PUSAT TANGGUNG JAWAB PUSAT PENDAPATAN DAN PUSAT BEBAN

PUSAT TANGGUNG JAWAB

Pusat tanggung jawab merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pada hakikatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat tanggung jawab, yang masing-masing diwakili oleh sebuah kotak dalam bagan organisasi.

Sifat Pusat Pertanggungjawaban

Pusat-pusat pertanggungjawaban muncul guna mewujudkan satu atau lebih tujuan, yang disebut OBJECTIVE (tujuan jangka pendek). Perusahaan secara keseluruhan memiliki GOAL (tujuan jangka panjang), dan manajer senior menentukan sejumlah strategi untuk mencapai goal tersebut. Fungsi dari berbagai pusat tanggung jawab perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi. Produk-produk yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab bisa saja kemudian diserahkan kepusat tanggung jawab yang lain, dimana output tersebut kemudian menjadi input, atau bisa dilempar kepasar, sebagai output organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara Input dan Output

Disini, pengendalian berfokus pada penggunaan input Minimum yang dibutuhkan untuk memproduksi output yang dibutuhkan menurut spesifikasi tepat dan standar yang berkualitas, tepat pada waktunya, dan dengan jumlah yang diminta. Manajemen bertanggungjawab untuk mengoptimalkan hubungan antara input dan output. Sebagai contoh misalnya departemen produksi, inputnya dalam bentuk bahan baku masih dapat dilihat pada produk jadi. Pengendalian, difokuskan pada bagaimana memanfaatkan input minimal untuk menghasilkan output yang diinginkan yaitu sesuai dengan ketentuan dan standar kualitas yang ditetapkan pada waktu dan kuantitas seperti yang diinginkan.

Pada beberapa kondisi, input tidak berkaitan langsung dengan output. Pada kegiatan penelitian dan pengembangan, hubungan antara input dan output lebih sulit lagi dijelaskan, hasil

dari kegiatan penelitian mungkin tidak nampak pada beberapa tahun dan jumlah biaya optimum untuk kegiatan penelitian sulit ditetapkan.

Mengukur Input dan Output

Pada umumnya input yang digunakan dalam pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara fisik, jam tenaga kerja, liter, kg, meter dll. Dalam Sistem Pengendalian Manajemen ukuran tersebut dinyatakan dalam satuan moneter. input adalah sumberdaya yang digunakan dalam pusat pertanggungjawaban, Jadi pasien rumah sakit dan murid dari sekolah bukan merupakan input.

Input adalah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengukuran output tidak semudah seperti pada pengukuran input. Dalam organisasi organisasi nirlaba, barangkali juga tidak ada tolak ukur atas output secara kuantitatif.

Efisiensi dan Efektivitas

Konsep input dan output dapat digunakan untuk menjelaskan arti efisiensi dan efektifitas yang dinyatakan sebagai perbandingan, misalnya Pusat pertanggungjawaban A lebih efisien dibandingkan dengan pesaingnya atau disbanding periode sebelumnya. Efisien adalah ratio antara input dengan output, atau jumlah output yang dihasilkan dari setiap unit input yang digunakan. Pada beberapa pusat pertanggungjawaban, efisiensi diukur dengan membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar, yaitu berapa biaya yang seharusnya terjadi untuk menghasilkan output yang ditetapkan.

Efektifitas ditentukan dari hubungan antara hasil yang dicapai pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Semakin besar kontribusi hasil terhadap tujuan yang ditetapkan, berarti semakin efektif. Suatu pusat tanggung jawab akan bersifat efisien jika melakukan sesuatu dengan tepat, dan akan efektif jika melakukan hal hal yang tepat.

Peranan laba

Tujuan utama dari setiap perusahaan yang berorientasi laba adalah memperoleh laba yang memuaskan. Oleh karenanya, laba merupakan tolok ukur yang penting dari efektifitas. Laba merupakan selisih selisih antara pendapatan dan biaya, laba juga merupakan ukuran efisiensi. Dengan demikian, laba mengukur baik efektifitas maupun efisiensi.

Jenis-jenis Pertanggungjawaban

Ada empat (4) jenis pusat pertanggungjawaban, yang digolongkan menurut sifat input dalam bentuk uang dan/atau output yang diukur dengan tujuan pengendalian, yaitu :

Pusat pendapatan (*revenue center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya hanya bertanggung jawab terhadap penjualan. contoh : pemasaran yang tidak dibebani dengan harga pokok produk yang dijual. Penjualan yang dicapai diukur dengan membandingkan dengan anggaran atau target penjualan yang harus dicapai, manajer mempertanggungjawabkan biaya yang berkaitan untuk penjualan.

Pusat biaya (*cost center*) yaitu pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur dalam satuan moneter, tetapi outputnya tidak. Terdapat dua macam pusat biaya, yaitu Pusat biaya tehnik dan Pusat Biaya Kebijakan. Hal ini sesuai dengan biaya yang terjadi yaitu biaya tehnik yang merupakan biaya yang jumlahnya dapat ditaksir secara pasti sesuai dengan output yang dihasilkan, misalnya biaya tenaga kerja langsung, biaya bahan baku, suku cadang dll. Sedangkan biaya kebijakan adalah biaya yang tidak dapat ditentukan secara pasti karena dikaitkan dengan kebijakan manajemen.

Pusat Laba (*profit centre*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya.

Pusat investasi (*investasi center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi.

Masing-masing pusat pertanggungjawaban membutuhkan perencanaan dan sistem pengendalian yang berbeda.

PUSAT BEBAN

Pusat beban adalah pusat tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter , namun outputnya tidak. Ada 2 jenis umum dari pusat beban yaitu: 1) pusat beban tehnik. 2) pusat beban kebijakan. Biaya tehnik adalah biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diestimasi dengan keandalan yang wajar. Biaya kebijakan adalah biaya yang tak tersedia estimasi tekniknya.

Pusat beban teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Input-input mereka dapat diukur dalam bentuk jumlah uang
2. Input-input mereka dapat diukur dalam bentuk fisik
3. Jumlah optimum input dalam bentuk jumlah dolar yang dibutuhkan untuk memproduksi sebuah unit output dapat ditentukan.

Pusat beban kebijakan

Pusat beban kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (seperti akuntansi, hukum, hubungan-hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi-operasi litbang dan hampir semua aktivitas pemasaran. Istilah kebijakan tidak berarti bahwa penilaian manajemen mengenai biaya optimum bersifat mendadak dan sembarangan.

Ciri-ciri Pengendalian Umum Penyusunan Anggaran

- 1) Manajemen membuat keputusan anggaran
- 2) Anggaran Inkremental
- 3) Tinjauan Berdasarkan Nol (*zero-base Review*)
- 4) Variasi Biaya

PUSAT ADMINISTRATIF DAN PENDUKUNG

Pusat Administratif meliputi manajemen senior korporat dan manajemen unit bisnis seperti para manajer unit-unit pendukung. Pusat pendukung merupakan unit-unit yang menyediakan layanan kepada pusat pertanggung jawaban. Permasalahan dalam Pengendalian atas beban administrative cukup sulit dikarenakan :

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. Karena output tidak dapat diukur, tidak mungkin untuk menetapkan standar biaya sebagai tolok ukur untuk pengukuran kinerja keuangan.

2. Tidak adanya keselarasan cita-cita

Umumnya, para manajer administratif berusaha keras untuk mencapai keunggulan fungsional. Sekilas, keinginan tersebut akan tampak selaras dengan cita-cita perusahaan. Tetapi dalam kenyataannya, hal tersebut sebagian besar bergantung pada bagaimana seseorang mendefinisikan keunggulan.

Peliknya kedua masalah tersebut kesulitan dalam mengukur output dan kurangnya keselarasan cita-cita langsung berdampak pada ukuran dari kesejahteraan perusahaan.

Pusat pendukung sering membebankan pusat tanggung jawab lain atas layanan yang disediakan. Misalnya, departemen manajemen informasi akan membebankan departemen lain atas layanan komputerisasi.

Ciri ciri Pengendalian Umum

Penyusunan Anggaran

Pihak manajemen merumuskan anggaran biaya kebijakan dengan menentukan besar kecilnya pekerjaan yang harus diselesaikan. Pekerjaan yang dilakukan oleh pusat biaya kebijakan terbagi dalam dua kategori, yaitu: berkesinambungan (*continuing work*) dan bersifat khusus.

Perencanaan yang dilakukan oleh pusat biaya kebijakan biasanya dengan 2. Cara sebagai berikut:

1. Anggaran Inkremental (*incremental budgeting*).

Menurut model ini, anggaran pusat biaya kebijakan didasarkan biaya yang sedang berlangsung dipakai sebagai titik tolaknya. Jumlah anggaran tersebut akan disesuaikan dengan tingkat inflasi, perubahan beban kerja yang diantisipasi, pekerjaan khusus, dan biaya berbagai pekerjaan dalam unit yang sama. Model ini memiliki dua kekurangan, yaitu: tingkat pengeluaran dari pusat biaya kebijakan tidak diuji ulang dan manajer ingin meningkatkan pelayanan yang akan menuntut penambahan sumber daya.

2. Telaah Berbasis Nol (*Zero-base Review*).

Pendekatan ini dengan membuat analisis menyeluruh dari masing-masing pusat biaya selama lima tahun yang lalu, kemudian dibuat dasar baru sebagai anggaran. Kelemahannya adalah menghabiskan waktu.

Variasi Biaya

Pusat biaya teknik sangat dipengaruhi oleh fluktuasi jangka pendek, berbeda dengan pusat biaya kebijakan. Hal tersebut karena dalam membuat anggaran untuk pusat beban kebijakan, para manajer cenderung untuk menyetujui perubahan yang terkait dengan perubahan volume penjualan yang diantisipasi.

Jenis Pengendalian Keuangan

Pengendalian keuangan pada pusat biaya teknik dilakukan dengan membuat biaya standar kemudian dibandingkan dengan biaya sesungguhnya. Hal ini berbeda dengan pusat biaya kebijakan, pengendalian keuangan didasarkan pada persetujuan manajer saat berpartisipasi menyusun perencanaan.

Pengukuran Kinerja

Tugas utama manajer biaya kebijakan adalah menetapkan bagaimana output yang diinginkan. Pengeluaran yang dilakukan sesuai dengan anggaran adalah yang seharusnya dilakukan, apabila lebih besar dari anggaran berarti ada yang perlu diuji, sedangkan apabila lebih kecil dari anggaran berarti ada kegiatan yang tidak dilakukan. Kinerja manajernya tidak dinilai dari efisiensinya. Tetapi pengendaliannya ditekankan pada pengukuran kinerja non financial. Misalnya kualitas jasa yang dilihat dari kepuasan pengguna jasa.

PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Permasalahan dalam Pengendalian

1. Kesulitan dalam menghubungkan hasil yang diperoleh dengan input

Hasil dari aktivitas penelitian dan pengembangan sangat sulit diukur kuantitasnya. Beberapa dengan aktivitas administrasi, aktivitas litbang biasanya mempunyai hasil setengah berwujud dalam bentuk paten, produk-produk baru ataupun proses baru. Tetapi, kaitan antara output dengan input sangat sukar untuk dinilai per tahun. Karen "produk" akhir dari litbang bisa melibatkan usaha selama bertahun-tahun. Oleh karena itu, input yang dicantumkan dalam anggaran tahunan bisa jadi tidak memiliki kaitan apa pun dengan output.

2. Tidak adanya keselarasan cita-cita

Masalah keselarasan cita-cita di pusat litbang memiliki kemiripan dengan masalah sama yang terjadi di pusat administrative. Manjer penelitian pada hakikatnya ingin membangun organisasi penelitian yang terbaik, meskipun barangkali lebih mahal dari apa yang bisa didanai oleh perusahaan.

Rangkaian Kesatuan Penelitian dan Pengembangan

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh organisasi litbang merupakan satu kesatuan rangkaian, di mana penelitian dasar merupakan titik awal, sementara itu pengujian produk merupakan titik akhir. Penelitian dasar memiliki dua cirri:

1. Tidak terencana, di mana pihak manajemen hanya membuat keputusan secara umum mengenai bagian yang harus dieksplorasi
2. Sering kali ada tenggang waktu yang lama antara dimulainya penelitian dengan pengenalan produk baru yang berhasil.

Program Litbang

Tidak ada cara ilmiah untuk menentukan skala optimum dari anggaran litbang. Perusahaan sekedar menggunakan persentase dari penghasilan rata-rata sebagian dasar (angka rata-rata dan bukannya persentase dari pendapatan tertentu di tahun tertentu karena skala operasi litbang tidak seharusnya dipengaruhi oleh pergerakan pendapatan jangka pendek). Persentase tertentu yang digunakan sebagian ditentukan oleh perbandingan dengan pengeluaran litbang perusahaan saingan dan sebagian lagi oleh riwayat pengeluaran litbang perusahaan itu sendiri. Bergantung pada situasi, factor-faktor lainnya juga ikut memainkan peranan : Misalnya, manajemen senior mungkin menyetujui kenaikan anggaran yang cepat dan besar-besaran jika terlihat telah (akan) ada terobosan baru yang signifikan. Program litbang terdiri dari serangkaian program ditambah kelonggaran untuk pekerjaan yang tidak direncanakan (sebagaimana sudah disebutkan sebelumnya); hal tersebut biasanya ditinjau setiap tahunnya oleh manajemen senior.

Anggaran Tahunan

Jika suatu perusahaan telah memutuskan suatu program litbang berjangka panjang dan telah menjalankan program ini dengan system persetujuan proyek, maka upaya untuk menyusun anggaran litbang pertahun akan menjadi persoalan yang sederhana, dengan melibatkan “kalenderisasi” atas pengeluaran yang diperkirakan selama periode anggaran. Penyusunan anggaran akan memungkinkan manajemen untuk melihat proyek litbang tersebut dengan sebuah pertanyaan: “Dengan apa yang kita ketahui sekarang ini, apakah ini merupakan cara yang terbaik untuk menggunakan sumber daya yang kita miliki pada tahun depan ?” Proses penyusunan anggaran tahunan juga menjamin agar biaya aktual tidak melebihi jumlah yang dianggarkan tanpa sepengetahuan pihak manajemen.

Pengukuran Kinerja

Secara regular, biasanya per bulan atau per kuartal, hampir semua perusahaan membandingkan pengeluaran actual dengan pengeluaran yang dianggarkan dari semua pusat tanggung jawab dan seluruh proyek yang dijalankan. Di banyak perusahaan, manajemen menerima dua jenis laporan mengenai kegiatan-kegiatan litbang. Jenis laporan yang pertama membandingkan prediksi terakhir mengenai total biaya dengan jumlah yang disetujui untuk masing-masing proyek. Jenis laporan kedua terdiri dari perbandingan antara pengeluaran yang dianggarkan dengan pengeluaran actual di masing-masing pusat tanggung jawab.

PUSAT PEMASARAN

Di banyak perusahaan, dua jenis aktivitas yang sangat berbeda dikelompokkan di bawah pusat pemasaran, dengan pengendalian yang berbeda satu sama lain.

1. Aktivitas Logistik

Aktivitas Logistik adalah aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam memindahkan barang dari perusahaan ke pelanggan dan mengumpulkan piutang yang jatuh tempo dari para pelanggannya. Aktivitas-aktivitas ini mencakup transportasi ke pusat distribusi pergudangan, pengapalan dan pengiriman, pengajuan rekening dan aktivitas yang terkait dengan fungsi kredit dan penagihan piutang. Hampir di semua perusahaan, pekerjaan-pekerjaan dokumen yang meliputi aktivitas-aktivitas logistik dan penagihan piutang sekarang bisa dituntaskan secara cepat dan dengan biaya rendah melalui internet.

2. Aktivita Pemasaran

Aktivitas Pemasaran adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh pesanan. Aktivitas-aktivitas ini meliputi uji pemasaran; pembentukan, pelatihan, dan pengawasan terhadap tenaga penjualan (*sales force*); periklanan, dan promosi penjualan yang seluruhnya memiliki karakteristik-karakteristik yang menimbulkan permasalahan pengendalian manajemen. Terdapat tiga jenis aktivitas dalam organisasi pemasaran dan sebagai konsekuensinya terdapat tiga jenis ukuran aktivitas. Pertama ada aktivitas logistic, yang banyak dari biayanya merupakan beban teknik. Kedua, ada penciptaan pendapatan, yang biasanya dievaluasi dengan cara membandingkan antara pendapatan dan kuantitas fisik actual yang dijual baik dengan pendapatan dan unit yang diaggarkan. Ketiga, biaya pencarian pesanan yang merupakan beban kebijakan, karena tidak seorang pun tahu berapa persisnya jumlah optimal yang harus dikeluarkan.

KASUS 4.1

Carilah satu dari beberapa Perusahaan manufaktur sektor makanan dan minuman, dan perusahaan tambang Ceritakan Company Profile Perusahaan Tersebut. Buatlah Analisis berkaitan dengan pusat tanggung jawab :

1. **Pusat pendapatan** (*revenue center*) Ceritakan gambaran terjadinya pusat pendapatan pada perusahaan tersebut ?
2. **Pusat biaya** (*cost center*) Alokasi Biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan tersebut untuk kegiatan usahanya, Hal apa saja yang dilakukan perusahaan untuk memanfaatkan biaya secara efisien, ekonomis dan efektif ?
3. **Pusat Laba** (*profit centre*) Apakah Pusat Laba yang ada pada perusahaan tersebut sudah berjalan dengan baik, ceritakan gambaran umumnya terjadinya pusat laba yang sudah diterapkan pada perusahaan tersebut ? Anda bisa melihat pada annual report perusahaan .
4. **Pusat investasi** Bagaimana pelaksanaan kegiatan investasi pada perusahaan tersebut, investasi apa saja yang dilakukan perusahaan tersebut dan apa tujuan dilakukannya investasi tersebut ?

Petunjuk pengerjaan tugas

- Pilihlah satu dari beberapa perusahaan manufaktur sektor makanan dan minuman atau perusahaan tambang tidak boleh sama dengan teman satu kelas
- Tuliskan Nama_Nim_Kelas ,Format penulisan,Times new roman,huruf 12 dan spasi 1,5 dikerjakan secara individu.
- Maksimal 12 lembar

BAB 5 PUSAT LABA

PENGERTIAN PUSAT LABA

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

Banyak keputusan manajemen melibatkan usulan untuk meningkatkan beban dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam peningkatan 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.

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

Langkah utama dalam membuat pusat laba adalah menentukan titik terendah dalam organisasi dimana kedua kondisi diatas terpenuhi. Seluruh pusat tanggung jawab diibaratkan sebagai suatu kesatuan rangkaian yang mulai dari pusat tanggung jawab yang sangat jelas merupakan pusat laba sampai pusat tanggung jawab yang bukan merupakan pusat laba. Manajemen harus memutuskan apakah keuntungan dari delegasi tanggung jawab laba akan dapat menutupi kerugiannya, sebagaimana dibahas berikut ini. Seperti halnya pilihan-pilihan desain sistem pengendalian manajemen, dalam ini tidak ada batasan-batasan yang jelas.

Kondisi Untuk Mendelegasikan Tanggung Jawab Laba

Banyak keputusan manajemen meliputi rencana peningkatan biaya dengan harapan dapat meningkatkan penjualan. Syarat utama yang harus ada sebelum keputusan pertukaran (*trade off*) bias didelegasikan kepada manajer yang lebih bawah, yaitu :

1. Manajer tersebut harus memiliki informasi yang relevan untuk membuat pertukaran (*trade off*) antara pendapatan dan biaya.
2. Hendaknya ada cara tertentu untuk mengukur seberapa efektifnya seorang manajer membuat pertukaran (*trade off*) seperti ini.

Jenis-jenis pengukuran pusat laba

Margin Kontribusi

Yaitu, selisih (spread) antara pendapatan dan biaya variabel. Hal ini disebabkan karena biaya variabel berada dalam kendali manajer tersebut, sedangkan biaya tetap di luar kendalinya.

Laba Langsung

Adalah margin kontribusi dikurangi biaya tetap pada pusat laba. Ini merupakan gabungan seluruh pengeluaran pusat laba atau dapat ditelusuri langsung ke pusat laba. Oleh sebab itu, pengeluaran di kantor pusat tidak termasuk dalam perhitungan ini.

Laba Yang Dapat Dikendalikan

Yaitu, laba langsung dikurangi beban biaya korporat yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba. Contoh biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer unit bisnis ini misalnya Biaya Layanan Teknologi Informasi.

Laba Sebelum Pajak

Yaitu laba yang dapat dikendalikan dikurangi beban-beban korporat lainnya.

Laba Bersih

Yaitu, laba yang diperoleh setelah dikurangi oleh kewajiban-kewajiban pajak.

BENTUK-BENTUK PUSAT LABA

- 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 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.

PUSAT LABA SELAIN UNIT BISNIS

Perusahaan multibisnis biasanya terbagi ke dalam unit-unit bisnis dimana setiap unit diperlakukan sebagai unit penghasil laba yang independen. Tetapi subunit yang ada dalam unit bisnis tersebut dapat saja terorganisir secara fungsional misal aktivitas operasi pemasaran, manufaktur, dan jasa yang dijadikan sebagai pusat laba. Tidak ada prinsip-prinsip tertentu yang menyatakan bahwa unit tertentu yang merupakan pusat laba sementara dan yang lainnya bukan.

Pemasaran

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

Manufaktur

Aktivitas manufaktur biasanya merupakan pusat beban, dimana manajemen dinilai berdasarkan kinerja versus biaya standard an anggaran overhead. Tetapi, ukuran ini dapat menimbulkan masalah, karena ukuran tersebut tidak mengindikasikan sejauh mana kinerja manajemen atas seluruh aspek dari pekerjaannya. Dalam hal ini diharapkan manajer membuat keputusan terpisah atas aktivitas pengendalian mutu, penjadwalan produk ataupun keputusan

membuat atau membeli. Selisih antara harga jual produk dengan estimasi biaya pemasaran merupakan pertimbangan utama meskipun hanya merupakan laba semu.

Unit pendukung dan pelayanan

Unit Pendukung Pelayanan (pemeliharaan, TI, transportasi, teknik, konsultan, layanan konsumen dan aktivitas pendukung). Beban yang digunakan merupakan pertimbangan utama, jadi manajer harus mampu menentukan biaya pelayanan yang ekonomis meskipun berasal dari pemasok luar.

Organisasi lainnya

Yang dimaksud dengan organisasi lainnya dalam hal ini adalah kantor cabang. Suatu perusahaan dengan operasi cabang yang bertanggung jawab atas pemasaran produk di wilayah geografis tertentu seringkali menjadi pusat laba secara alamiah.

PENGUKURAN KINERJA PUSAT LABA

Ada dua cara pengukuran tingkat profitabilitas pusat laba. Pertama, adalah dengan mengukur kinerja manajemen (*management performance*) dan yang kedua, dengan mengukur kinerja ekonomi (*economic performance*). Pengukuran kinerja suatu pusat laba digunakan untuk proses perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan harian pusat laba dan juga sebagai alat untuk merangsang motivasi kerja para manajernya. Dalam proses pengukuran prestasi pusat laba dibutuhkan elemen – elemen sebagai berikut :

- Tersedianya anggaran atau rencana.
- Pemahaman dan penerimaan logika pengukuran oleh manajer divisi.
- Delegasi pengendalian yang konsisten dengan tanggung jawab yang dibebankan.
- Adanya konsistensi pengukuran diantara divisi – divisi dalam perusahaan.

ANGGARAN LABA SEBAGAI STANDAR KINERJA.

Kelemahannya : pertama, keberhasilan mencapai anggaran belum menjamin kinerja sebenarnya. Kedua, laba itu sendiri belum mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dua jenis pendelegasian wewenang yaitu pendelegasian ketat dan longgar.

Prestasi Non Laba Sebagai Standar Kinerja.

Contoh pendekatan untuk mengukur prestasi dengan beberapa alat ukur :

1. Profitability
2. Market position
3. Productivity
4. Produk leadership
5. Personal development
6. Employee attitudes
7. Public responsibility
8. Balance between long-range and short-range goals.

Permasalahan Dalam Pengukuran Kinerja Pusat Laba

Dalam mengukur prestasi pusat laba, ada empat masalah yang memerlukan perhatian khusus, yaitu :

a.. Masalah alokasi pendapatan bersama (*common revenues*).

Pada dasarnya, konflik bisa timbul atas alokasi pendapatan di antara pusat laba.

b. Masalah alokasi biaya bersama (*common cost*).

Beberapa jenis biaya bersama yang perlu dialokasikan antara lain meliputi :

1. Biaya overhead pabrik tetap.
2. Biaya departemen jasa.
3. Joint cost.
4. Biaya kantor pusat.

Langkah – langkah pengalokasian biaya bersama secara umum terdiri dari tiga tahap yaitu :

1. Mengakumulasikan biaya yang berhubungan dengan produk, departemen, atau divisi.
2. Mengidentifikasi penerima biaya yang dialokasikan mungkin produk, departemen atau divisi.
3. Memilih metode atau dasar untuk menghubungkan biaya pada langkah ke-1 dan penerima biaya pada langkah ke-2 secara logis.

c. Masalah penentuan harga transfer (*transfer price*).

Harga transfer mempunyai dua peran yang bisa saja mengakibatkan konflik. Pertama, sebagai harga, harga transfer merupakan pedoman bagi pembuatan keputusan lokal. Kedua, harga dan pengukuran laba membantu manajemen puncak mengevaluasi pusat laba sebagai entitas yang terpisah.

d. Masalah pemilihan tolok ukur laba (*type of profitability measure*).

Ada lima konsep laba yang biasa digunakan sebagai dasar untuk menilai prestasi pusat laba berikut ini :

1. Margin kontribusi (*contribution margin*).
2. Laba langsung divisi (*direct divisional profit*).
3. Laba sebelum pajak.
4. Laba bersih (*income*).

UNIT BISNIS SEBAGAI PUSAT LABA

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

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

Batasan dari unit bisnis lain

Salah satu masalah utama terjadi ketika suatu unit bisnis harus berurusan dengan unit bisnis lain. Batasan dari unit bisnis lain akan semakin tidak terlihat apabila keputusan produk, keputusan pemasaran dan keputusan perolehan dilakukan oleh satu unit bisnis, disamping itu terdapat sinergi antar unit bisnis. Jika seorang manajer unit bisnis mengendalikan ketiga aktivitas tersebut, biasanya

tidak akan ada kesulitan dalam melaksanakan tanggung jawab laba dan mengukur kinerja. Pada umumnya semakin terintegrasi suatu perusahaan maka akan semakin sulit melakukan tanggung jawab pusat laba tunggal untuk ketiga aktivitas tersebut dalam lini produk yang ada.

Batasan dari manajemen korporat

Batasan dari manajemen korporat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu batasan-batasan yang timbul dari: pertimbangan-pertimbangan strategis, karena adanya keseragaman dan dari nilai ekonomis sentralisasi. Hampir semua perusahaan mempertahankan beberapa keputusan terutama keputusan financial, pada tingkat korporat, setidaknya untuk aktivitas domestic. Akibatnya, salah satu batasan utama atas unit bisnis berasal dari pengendalian korporat terhadap investasi baru. Unit bisnis yang ada harus bersaing satu sama lain untuk mendapatkan bagian dari dana yang tersedia.

Mengukur Profitabilitas Pusat Laba

Terdapat dua ukuran profitabilitas, yaitu kinerja manajemen dan kinerja ekonomis.

1. Pengukuran prestasi manajemen atau pengukuran prestasi personel dimaksudkan untuk menilai tingkat kinerja manajer suatu pusat pertanggungjawaban dalam mencapai tujuan. Pengukuran ini dilakukan dengan maksud untuk proses perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian kegiatan, dan pemberian motivasi kerja para manajer pusat laba. Penilaian ini hanya sebatas pada pendapatan dan biaya yang memang dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh manajer pusat laba yang diukur. Untuk menyatakan tingkat keberhasilan suatu pusat laba, maka hasil pencapaiannya dibandingkan dengan standar atau anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan yang terjadi diantaranya akan menunjukkan seberapa baik prestasi atau kinerja yang dicapai.

2. Pengukuran prestasi ekonomi

Manajer pusat pertanggungjawaban tidak hanya dinilai sebatas pada pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan saja akan tetapi juga meliputi pendapatan dan biaya dari alokasi. Pengukuran kinerja ekonomi ini menekankan pada prestasi manajer pusat pertanggungjawaban sebagai suatu kesatuan ekonomi. Laporan ini dilakukan dalam frekuensi yang lebih jarang dibandingkan dengan pengukuran prestasi manajemen.

Manfaat Pusat Laba

- Kualitas keputusan manajer lebih meningkat. Hal tersebut dikarenakan keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.
- Kecepatan pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
- Manajer kantor pusat dapat lebih berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih luas, karena manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian.
- Manajer lebih bebas menunjukkan imajinasi dan inisiatifnya, karena hanya sedikit batasan dari korporat.
- Memberikan tempat pelatihan sempurna bagi kemampuan manajerial secara 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.
- Kesadaran terhadap laba semakin meningkat, karena para manajer yang bertanggung jawab atas laba akan selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya.
- Memberikan informasi siap pakai kepada manajemen puncak tentang profitabilitas komponen-komponen individual perusahaan.
- Output yg siap pakai membuat pusat laba sangat responsif terhadap tekanan utk meningkatkan kinerja kompetitif.

Kesulitan yang Dihadapi Pusat Laba

- Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak untuk lebih mengandalkan laporan pengendalian manajemen dan bukan wawasan pribadinya atas suatu operasi, sehingga mengakibatkan hilangnya pengendalian.
- Kualitas keputusan yang diambil unit akan berkurang apabila manajemen kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi yang lebih baik.
- Perselisihan dapat meningkat (karena argumen-argumen tentang harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum yang tepat dan kredit untuk pendapatan yang sebelumnya dihasilkan secara bersama-sama antara 2 atau lebih unit bisnis).
- Kompetisi yang tinggi antar manajer unit. peningkatan laba untuk satu manajer dapat berarti pengurangan laba bagi manajer yang lain. Dalam situasi seperti ini, seorang manajer dapat

saja gagal untuk memberikan potensi penjualan ke unit lain yang lebih tepat untuk merealisasikannya.

- Adanya biaya tambahan karena duplikasi tugas di setiap pusat laba.
- Manajer yang kompeten terhadap satu kompetensi mungkin tidak ada karena tidak ada kesempatan yang cukup bagi mengembangkan kompetensi manajemen umum.
- Cenderung kepada profitabilitas jangka pendek daripada profitabilitas jangka panjang. Hal ini disebabkan karena setiap manajemen ingin melaporkan laba yang tinggi, manajer pusat laba dapat lalai melaksanakan penelitian dan pengembangan, program-program pelatihan ataupun perawatan.
- Optimalisasi laba dari pusat laba tidak dapat menjamin optimalisasi laba perusahaan secara keseluruhan.

Latihan Soal 5.1

1. Sebut dan jelaskan apa yang dimaksud dengan Pusat Laba?
2. Sebut dan jelaskan jenis-jenis pengukuran Pusat Laba?
3. Permasalahan apa saja yang sering terjadi dengan pengukuran Pusat Laba?
4. Sebutkan Manfaat Pusat Laba?
5. Kesulitan apa saja yang terjadi dalam implementasi Pusat Laba?

Soal diatas dikerjakan dengan tulis tangan dan individu

BAB 6 PENENTUAN HARGA TRANSFER

TUJUAN PENENTUAN HARGA TRANSFER

Transfer pricing didefinisikan sebagai suatu harga jual khusus yang dipakai dalam pertukaran antar divisional untuk mencatat pendapatan unit penjual (*selling division*) dan unit divisi pembeli (*buying division*). Pada penjelasan ini pengertian harga transfer dibatasi pada nilai yang diberikan atas suatu transfer barang atau jasa dalam suatu transaksi yang setidaknya salah satu dari kedua pihak yang terlibat adalah pusat laba. Harga transfer yang terjadi antar unit harus mencapai beberapa tujuan, antara lain:

- 1) Memberi 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 (meningkatkan laba unit usaha namun juga dapat meningkatkan laba perusahaan).
- 3) Membantu pengukuran kinerja ekonomi dari unit usaha individual.
- 4) Sistem tersebut harus mudah dimengerti dan dikelola.

METODE PENENTUAN HARGA TRANSFER

1) Prinsip Dasar

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.

2) Situasi Ideal

Harga pasar berdasarkan harga pasar akan menghasilkan keselarasan cita-cita jika kondisi-kondisi dibawah ini ada:

- Orang-orang yang Kompeten
- Atmosfer yang Baik
- Harga Pasar
- Kebebasan Memperoleh Sumber Daya
- Informasi Penuh
- Negosiasi

3) Hambatan-Hambatan Dalam Perolehan Sumber Daya

- Pasar yang Terbatas

Dalam banyak perusahaan, pasar bagi pusat laba penjual atau pembeli dapat saja sangat terbatas.

- Kelebihan atau Kekurangan Kapasitas Industri

Seandainya pusat laba penjualan tidak dapat menjual seluruh produk ke pasar bebas dengan kata lain, ia memiliki kapasitas yang berlebih.

4) Harga Transfer Berdasarkan Biaya

Dua keputusan yang harus dibuat dalam sistem harga transfer berdasarkan biaya adalah :

a. Dasar Biaya

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

b. Markup Laba

Dalam menghitung markup laba, juga terdapat dua keputusan :

- Apa basis markup laba tersebut.
- Tingkat laba yang diperbolehkan.

5) Biaya Tetap Dan Laba Hulu

Metode-metode yang digunakan untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan cara-cara yang digambarkan dibawah ini :

- Persetujuan Antar Unit Usaha
- Dua Langkah Penentuan Harga
- Pembagian Laba
- Dua Kelompok Harga

PENENTUAN HARGA JASA KORPORAT

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

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

1) Pengendalian Atas Jumlah Jasa

Ada tiga teori pemikiran mengenai jasa-jasa seperti ini.

- a. Teori Pertama menyatakan bahwa suatu unit usaha harus membayar biaya variabel transfer dari jasa yang diberikan.
- b. Teori pemikiran yang kedua menyarankan harga yang sama dengan biaya variabel standar ditambah dengan bagian yang wajar dan biaya tetap standar (yaitu, biaya penuh/full cost).
- c. Teori pemikiran yang ketiga menyarankan harga yang sama dengan harga pasar, atau biaya penuh standar (*standard full cost*) ditambah dengan margin labanya

2) Pilihan Penggunaan Jasa

Dalam beberapa kasus, pihak manajemen mungkin memustuskan bahwa unit-unit usaha dapat memilih apakah akan menggunakan unit jasa sentral atau tidak. Unit-unit bisnis dapat memperoleh jasa tersebut dari pihak luar, mengembangkan kemampuan mereka, atau memilih untuk tidak menggunakan jasa ini sama sekali. Perjanjian semacam ini sering ditemukan untuk aktivitas-aktivitas seperti teknologi informasi, kelompok konsultasi internal, dan pekerjaan perawatan. Pusat-pusat jasa independen; yaitu harus berdiri sendiri-sendiri. Jika pelayanan internal tidak kompetitif dibandingkan dengan penyedia jasa dari luar, maka ruang lingkup dari aktivitas mereka akan dikontrakkan atau jasa-jasa mereka sepenuhnya didapat dari luar perusahaan. Dalam situasi ini, para manajer unit usaha mengendalikan baik jumlah maupun efisiensi dari jasa pusat. Pada kondisi ini, kelompok pusat tersebut merupakan pusat laba. Harga transfernya harus berdasarkan pada

pertimbangan yang sama dengan pertimbangan yang mengendalikan harga transfer yang lain.

3) Kesederhanaan Dari Mekanisme Harga

Harga yang dibebankan untuk jasa korporat tidak akan mencapai tujuan yang dimaksudkan, kecuali jika metode untuk menghitungnya dapat dimengerti dan dipahami dengan cukup mudah oleh para manajer unit usaha.

ADMINISTRASI HARGA TRANSFER

Pada bagian ini akan dibahas bagaimana pelaksanaan dari kebijakan yang sudah dipilih tadi, khususnya tingkat negoisasi yang diizinkan untuk menentukan harga transfer, metode penyelesaian konflik dalam menentukan harga transfer, metode penyelesaian konflik dalam penentuan harga transfer, dan klasifikasi produk yang sesuai dengan metode yang paling tepat.

1) Negosiasi

Di hampir semua perusahaan, unit usaha menegosiasikan harga transfer satu sama lain; maksudnya, harga transfer yang tidak ditentukan oleh kelompok staf pusat. Alasan yang paling penting untuk hal ini adalah kepercayaan bahwa dengan menetapkan harga jual dan mencapai kesepakatan atas harga pembelian yang paling sesuai merupakan salah satu fungsi utama dari manajer lini. Jika kantor pusat mengendalikan penentuan harga, maka kemampuan manajemen lini untuk memperbaiki profitabilitas akan semakin berkurang. Selain itu, banyak harga transfer yang harus melibatkan penilaian subjektif pada tingkat tertentu. Akibatnya, satu harga transfer yang telah di negosiasikan seringkali merupakan hasil kompromi antara pihak pembeli dengan penjual. Jika kantor pusat telah menentukan harga transfer, maka para manajer lini usaha dapat berargumentasi bahwa mereka menghasilkan laba yang kecil karena harga transfer yang telah ditentukan secara arbitrer tersebut. Alasan lain bagi unit usaha untuk menegosiasikan harga transfernya adalah bahwa unit bisnis biasanya memiliki informasi yang paling baik mengenai pasar dan biaya-biaya yang ada, sehingga merupakan pihak yang paling tepat untuk mencapai harga yang pantas.

2) Arbitrase Dan Penyelesaian Konflik

Bagaimanapun rincinya peraturan penentuan harga (*pricing rules*), mungkin ada kasus di mana unit-unit usaha tidak dapat menyetujui harga tertentu. Untuk alasan tersebut, suatu prosedur harus dibuat untuk menengahi arbitrase harga transfer. Terdapat tingkat formalitas yang luas dalam arbitrase harga transfer. Arbitrase dapat dilakukan dengan beberapa cara. Dalam sistem yang formal, kedua pihak menyerahkan kasus secara tertulis kepada pihak penengah/pendamai (*arbitrator*). Arbitrator akan meninjau posisi mereka masing-masing dan memutuskan harga yang akan ditetapkan, kadang kala dengan bantuan staf kantor yang lain. Selain tingkat formalitas arbitrase, jenis proses penyelesaian konflik yang digunakan juga mempengaruhi efektivitas suatu sistem harga transfer. Terdapat empat cara untuk menyelesaikan konflik: memaksa (*focing*), membujuk (*smoothing*), menawarkan (*bargaining*), dan penyelesaian masalah (*problem solving*).

3) Klasifikasi Produk

Beberapa perusahaan membagi produknya ke dalam dua kelas:

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

LATIHAN SOAL 6.1 :

1. Jelaskan Pengertian Pusat dan tujuan dari penentuan harga transfer ?
2. Mengapa perusahaan melakukan *transfer pricing* ? Berikan pendapat saudara ?
3. Apa kelebihan dan kelemahan perusahaan yang melakukan *transfer pricing* ?
4. Sebut dan jelaskan metode dalam penentuan harga transfer (*transfer pricing*)

BAB 7 PENGUKURAN DAN PENGENDALIAN AKTIVA YANG DIKELOLA

Salah satu tujuan dari sistem pengendalian manajemen adalah mengendalikan kinerja manajemen agar strategi perusahaan dijalankan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja manajemen yang paling penting untuk diperhatikan adalah mengenai bagaimana manajemen mengelola aktiva perusahaan secara optimal. Sistem pengendalian manajemen yang baik harus mampu mengukur dan mengendalikan aktiva yang dikelola. Jika sistem yang digunakan sudah baik maka hasil yang didapatkan juga akan baik, bukan hanya baik bagi perusahaan tersebut tetapi juga untuk para investor yang akan menanamkan modal mereka diperusahaan, umumnya pihak internal dan eksternal. Untuk itu pihak internal perlu mencari sistem apa yang pas bagi perusahaan dalam mengelola perusahaan. Terutama pengukuran dan pengendalian aktiva. Dalam makalah ini kita akan membahas apa saja yang harus diukur dan dikendalikan dan bagaimana caranya. Supaya kita mengambil keputusan dari apa yang sudah diukur.

Pusat perhatian utama beberapa unit usaha adalah laba (yaitu laba yang diukur dari selisih antara pendapatan dengan pengeluaran) Beberapa unit usaha lain memfokuskan pada laba yang dibandingkan dengan aset yang dipakai untuk meraih laba tsb (yang sering disebut pusat investasi) Pusat investasi merupakan jenis istimewa dari pusat laba & bukan kategori yang terpisahkan. Meski demikian ada beberapa masalah yang dihadapi, yaitu dalam mengukur aset yg dipakai dalam pusat laba. Tujuan penting dari perusahaan yang berorientasi laba adalah menghasilkan tingkat pengembalian (return) yang memuaskan atas modal yang digunakan.

STRUKTUR ANALISIS

Dalam analisis mengenai perlakuan alternatif atas aktiva dan perbandingan ROI dengan EVA – dua cara dalam mengaitkan laba dengan aktiva yang digunakan – yang paling menarik adalah seberapa baiknya alternatif-alternatif tersebut melayani kedua tujuan di atas untuk menyediakan informasi guna pengambilan keputusan yang baik dan pengukuran kinerja ekonomi suatu unit usaha. Tujuan pengukuran penggunaan aset merupakan analogi dari tujuan pusat laba yaitu:

- 1) Untuk memberikan informasi yang berguan dalam membuat keputusan yang bagus mengenai aset yang digunakan dan untuk memacu para manajer.

2) Untuk mengukur kinerja unit usaha sebagai suatu entitas ekonomi.

Memfokuskan diri pada laba tanpa mempertimbangkan aset yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut tidaklah mencukupi untuk proses pengendalian. Kecuali untuk beberapa jenis organisasi jasa tertentu yang jumlah modalnya tidak signifikan, tujuan penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi pada laba adalah untuk menghasilkan tingkat pengembalian (*return*) yang memuaskan atas modal yang digunakan.

Pihak manajemen senior akan sulit untuk membandingkan kinerja laba dari suatu unit usaha dengan unit usaha yang lain, atau dengan unit yang sama di perusahaan lain kecuali jumlah akriva yang digunakan ikut diperhitungkan. Membandingkan perbedaan laba yang mencolok tidak akan berarti jika unit usaha yang menggunakan sumber daya yang berbeda; dengan kata lain, semakin banyak sumber daya yang digunakan, seharusnya semakin besar laba yang di peroleh. Perbandingan semacam ini digunakan untuk menilai kinerja manajer unit usaha dan untuk memutuskan cara pengalokasian sumber daya.

Umumnya, para manajer unit usaha memiliki dua sasaran kinerja. Pertama mereka harus menghasilkan laba yang mencukupi dari sumber daya yang digunakan. Kedua, mereka dapat menggunakan sumber daya tambahan hanya jika penggunaan tersebut menghasilkan tingkat pengembalian yang memadai. Para manajer unit usaha mempunyai dua sasaran kinerja yaitu :

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

Tujuan dari menghubungkan laba dengan investasi adalah untuk memotivasi para manajer unit usaha guna mencapai sasaran-sasaran tersebut diatas. Tingkat pengembalian atas investasi (ROI) adalah suatu rasio perbandingan. Pembilangnya (*numerator*) adalah pendapatan yang dilaporkan pada laporan keuangan. Penyebutnya (*denominator*) adalah aset yang digunakan. Nilai tambahan ekonomi (EVA) adalah jumlah uang, bukan rasio. EVA dapat diperoleh dengan mengurangi beban moral (*capital charge*) dari laba operasi bersih (*net operating profit*). Beban moral diperoleh dari perkalian antara jumlah aset yang digunakan dengan suatu tingkat tarif (*rate*).

Untuk alasan-alasan yang akan dijelaskan nanti, EVA lebih unggul dibandingkan dengan ROI dari sisi konsep, dan oleh karenanya, EVA akan digunakan dalam contoh-contoh yang ada.

Tetapi, sangat jelas dari survei-survei yang ada bahwa ROI lebih luas digunakan dalam bisnis dibandingkan dengan EVA.

PENGUKURAN ASSET

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

Kas

Hampir semua perusahaan mengendalikan kas secara terpusat karena pengendalian pusat memungkinkan penggunaan saldo kas yang lebih kecil daripada jika setiap unit usaha memegang saldo kas yang dibutuhkannya untuk menyeimbangkan perbedaan antara arus kas masuk dan arus kas keluar. Satu alasan untuk memasukkan kas pada jumlah yang lebih besar daripada saldo yang biasanya dipegang oleh suatu unit usaha adalah bahwa jumlah yang lebih besar ini diperlukan untuk memungkinkan perbandingan dengan perusahaan luar. Beberapa perusahaan mengabaikan unsur kas dalam dasar investasi. Alasannya adalah bahwa karena jumlah kas tersebut mendekati kewajiban lancar. Jika demikian halnya, jumlah piutang dan perusahaan akan mendekati jumlah modal kerja.

Piutang

Manajer unit usaha dapat mempengaruhi tingkat piutang secara tidak langsung, melalui kemampuan mereka untuk menghasilkan penjualan, dan secara langsung, melalui penetapan persyaratan kredit dan persetujuan atas kredit individual dan batas kredit, serta melalui wewenang mereka dalam menagih kredit yang telah jatuh tempo. Unsur piutang sering dimasukkan pada saldo aktual akhir periode, meskipun rata-rata antar periode secara konsep merupakan ukuran yang lebih baik atas jumlah yang seharusnya dikaitkan dengan laba.

Memasukkan unsur piutang pada harga ajual atau harga pokok penjualan merupakan hal yang masih diperdebatkan. Suatu pihak berargumen bahwa investasi riil dari suatu unit dalam piutang hanya sebesar harga pokok penjualan dan bahwa tingkat pengembalian yang memuaskan atas

investasi ini mungkin sudah mencukupi. Di lain pihak, unit usaha dapat menginvestasikan kembali uang yang diperoleh dari piutang, sehingga piutang harus dimasukkan pada harga jualnya. Alternatif yang lebih sederhana yaitu, memasukan piutang pada nilai buku, yang merupakan harga jual dikurangi penyisihan atas piutang tak teragih. Jika unit usaha tersebut tidak mengendalikan kredit maupun penagihannya, maka piutang dapat dihitung berdasarkan suatu rumus yang konsisten dengan periode pembayaran normal.

Persediaan

Persediaan biasanya diperlakukan sama seperti piutang, yaitu dicatat pada jumlah akhir meskipun rata-rata antar periode lebih baik secara konsep. Jika perusahaan menggunakan untuk tujuan akuntansi keuangan, maka metode penilaian lain biasanya digunakan untuk pelaporan laba unit usaha, karena saldo persediaan LIFO cenderung sangat rendah pada periode terjadinya inflasi. Jika persediaan barang dalam proses didanai melalui pembayaran di muka atau pembayaran cicilan dari konsumen, seperti yang biasa terjadi jika barang tersebut membutuhkan waktu produksi yang lama. Pembayaran tersebut akan dikurangi dari jumlah persediaan kotor atau dilaporkan sebagai kewajiban.

Beberapa perusahaan mengurangi utang usaha dari persediaan dengan dasar bahwa utang mencerminkan pendanaan atas sebagian persediaan oleh pemasok, tanpa biaya untuk unit usaha. Modal perusahaan yang dibutuhkan untuk persediaan adalah hanya sebesar selisih antara jumlah persediaan kotor dan utang

Modal Kerja Secara Umum

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

Properti, Pabrik, dan Peralatan

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

Permasalahan tersebut akan dianalisis pada bagian-bagian berikut :

1. Akuisisi Peralatan Baru

Dengan perhitungan EVA, pembelian mesin akan menaikkan pendapatan sebelum pajak, tetapi kenaikan ini lebih dibandingkan dengan kenaikan beban modal (*capital charge*). Perhitungan EVA menandakan bahwa profitabilitas telah menurun walaupun fakta ekonomi menunjukkan bahwa laba mengalami kenaikan. Jumlah EVA dalam tahun-tahun selanjutnya akan meningkat seiring dengan penurunan nilai buku dari mesin tersebut. Kenaikan EVA setiap tahunnya tidak mencerminkan perubahan ekonomi yang sebenarnya. Meskipun tampaknya terjadi kenaikan profitabilitas secara konstan, namun sebenarnya tidak ada perubahan profitabilitas pada tahun setelah mesin tersebut dibeli. Unit usaha yang memiliki aset yang sudah tua, atau yang sudah sepenuhnya disusutkan, akan cenderung melaporkan EVA yang lebih besar daripada unit usaha yang memiliki aset yang lebih baru.

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

2. Nilai Buku Kotor

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

3. Disposisi Aktiva (Aset)

Jika satu mesin baru dianggap akan menggantikan mesin yang telah ada dan yang masih memiliki nilai buku yang belum disusutkan, diketahui bahwa nilai buku tersebut tidak relevan dalam analisis ekonomi atas usulan pembelian (kecuali bahwa secara tidak langsung hal tersebut mempengaruhi pajak penghasilan). Tetapi, menghilangkan nilai buku dari aset lama dapat mempengaruhi perhitungan profitabilitas unit usaha secara substansial. Nilai buku kotor akan meningkat hanya sebesar selisih antara nilai buku bersih setelah tahun pertama dari mesin yang baru dengan nilai buku bersih dari mesin yang lama. Secara total, jika aset dimasukkan ke dalam dasar investasi pada biaya awalnya, maka manajer unit usaha akan termotivasi untuk menghilangkan aset tersebut-meskipun karena itu memiliki suatu kegunaan-karena dasar investasi unit usaha akan berkurang sejumlah biaya penuh dari aset tersebut.

4. Penyusutan Anuitas

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

5. Metode Penilaian yang Lain

Beberapa perusahaan menggunakan nilai buku bersih tetapi menetapkan batas bawah, biasanya 50 persen, sebagai biaya awal yang dapat dihapus. Hal ini mengurangi distorsi yang terjadi dalam unit usaha yang memiliki aset yang tua. Kesulitan dalam metode ini adalah bahwa suatu unit usaha dengan aset tetap yang memiliki nilai buku bersih di atas 50 persen nilai buku kotornya dapat mengurangi dasar investasi dengan sepenuhnya membuang aset-aset yang masih bagus. Perusahaan-perusahaan lain sama sekali tidak menggunakan catatan akuntansi dan menggunakan estimasi nilai sekarang dari aset.

Permasalahan utama dalam menggunakan nilai-nilai nonakuntansi adalah bahwa nilai tersebut cenderung subjektif, dibandingkan dengan nilai-nilai akuntansi, yang tampak lebih objektif dan umumnya tidak menimbulkan pertentangan. Akibatnya, data akuntansi memiliki aura realitas bagi manajemen operasi. Masalah yang berkaitan dengan penggunaan jumlah

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

6. Aset-aset Yang Disewagunausahakan

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

7. Aktiva Yang Menganggur

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

8. Aktiva Tidak Berwujud

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

9. Kewajiban Tidak Lancar

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

lazim, pendanaan suatu unit usaha mungkin saja merupakan hal yang aneh bagi unit usaha itu sendiri.

10. Beban Modal

Kantor pusat korporat menentukan tarif yang digunakan untuk menghitung beban modal. Tarif tersebut seharusnya lebih tinggi daripada tarif korporat untuk pendanaan dengan utang karena dana yang terlibat merupakan campuran antara utang dan modal berrbiaya lebih tinggi. Beberapa perusahaan menggunakan tarif yang lebih rendah untuk modal kerja daripada untuk aktiva tetap. Hal ini dapat mencerminkan penilaian bahwa modal kerja lebih kecil risikonya daripada aset tetap, karena dananya disalurkan untuk periode yang lebih pendek.

11. Survei-survei Praktik

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

EVA vs ROI, dan ROA

Hampir semua perusahaan yang mempunyai pusat investasi mengevaluasi unit-unit usahanya berdasarkan ROI, dibandingkan yang menggunakan EVA. Ada tiga keuntungan ROI. Pertama, ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dimana semua mempengaruhi laporan keuangan tercermin dari rasio ini. Kedua, ROI mudah dihitung, mudah dipahami, dan sangat berarti dalam pengertian absolut. Ketiga, ROI merupakan denominator yang dapat diterapkan ke setiap unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap profitabilitas, tanpa mempedulikan ukuran dan jenis usahanya. Kinerja dari unit yang berbeda dapat saling dibandingkan. Selain itu, data ROI pesaing bersedia sehingga dapat dijadikan sebagai dasar perbandingan.

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

terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan. Para pemegang saham merupakan pemilik kepentingan yang penting dalam perusahaan.

Ada tiga keuntungan dari ROI :

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

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

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

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

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

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

1) EVA = Laba bersih – Beban modal

Dengan Beban Modal = Biaya modal x modal yang digunakan (1)

Cara lain untuk menyatakan persamaan (1) adalah :

2) EVA = Modal yang digunakan (ROI – Biaya modal) (2)

Tindakan-tindakan berikut akan meningkatkan EVA sebagaimana ditunjukkan oleh persamaan (2): (i) peningkatan ROI melalui business process reengineering dan productivity gains , tanpa menaikkan dasar investasi; (ii) divestasi aktiva, produk dan atau bisnis yang ROI-nya kurang dari biaya modal; (iii) investasi agresif yang baru dalam aktiva, produk, dan atau bisnis yang ROI-nya melebihi biaya modal dan (iv) peningkatan penjualan, margin laba, atau efisiensi modal (rasio penjualan terhadap modal yang digunakan), atau penurunan persentase biaya modal tanpa mempengaruhi variable lain dalam persamaan (2). Tindakan-tindakan tersebut jelas merupakan yang terbaik bagi kepentingan perusahaan.

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

PERTIMBANGAN TAMBAHAN DALAM MENGEVALUASI MANAJER

Dengan melihat kelemahan ROI, kelihatannya mengejutkan bahwa ROI digunakan secara luas. Diketahui dari pengalaman pribadi bahwa kesalahan konseptual ROI untuk evaluasi kinerja adalah nyata dan menyebabkan timbulnya perilaku disfungsional dari para manajer unit usaha. Penggunaan EVA sebagai perangkat pengukuran kinerja sangat disarankan. Tetapi, EVA tidak menyelesaikan seluruh masalah yang berkaitan dengan penghitungan aktiva tetap, seperti yang telah dibicarakan sebelumnya, kecuali metode penyusutan anuitas dipergunakan, dan hal ini jarang dilakukan dalam praktik bisnis sehari-hari.

Lebih lanjut lagi, beberapa aktiva mungkin akan dinyatakan terlalu rendah nilainya ketika dikapitalisasi, sementara aktiva lain ketika dibebankan. Meskipun biaya pembelian aktiva tetap biasanya dikapitaliasi, sejumlah besar investasi dalam biaya awal, pengembangan produk baru,

organisasi dealer, dan sebagainya, mungkin dapat dihapuskan sebagai beban, dan dengan demikian tidak akan terlihat dalam dasar investasi.

Dengan mempertimbangkan hal ini, beberapa perusahaan memutuskan untuk mengeluarkan unsur aktiva tetap dari dasar investasi. Perusahaan-perusahaan tersebut membebaskan beban bunga hanya untuk aktiva yang dapat dikendalikan, dan mengendalikan aktiva tetap dengan perangkat terpisah. Aktiva yang dapat dikendalikan pada dasarnya merupakan modal kerja. Investasi dalam aktiva tetap dikendalikan oleh proses anggaran modal sebelum terjadinya dan oleh audit setelah penyelesaian untuk menentukan apakah ada arus kas yang diantisipasi terwujud. Hal tersebut jauh lebih dari memuaskan karena penghematan atau pendapatan aktual dari akuisisi aktiva tetap tidak dapat diidentifikasi.

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN

Pembahasan sampai pada saat ini terfokus pada pengukuran kinerja dari para manajer unit usaha. Laporan-laporan manajemen dibuat bulanan atau kuartalan sementara laporan kinerja ekonomi biasanya dibuat dengan selang waktu yang tidak tetap, biasanya sekali dalam selang beberapa tahun. Secara konsep nilai suatu usaha adalah nilai sekarang dari pendapatan di masa depan. Hal ini dihitung dengan mengestimasi arus kas untuk setiap tahun di masa depan dan mendiskontokan setiap arus kas tersebut pada tarif laba yang telah ditentukan. Analisis tersebut dilakukan untuk lima atau mungkin sepuluh tahun yang akan datang.

Laporan-laporan ekonomi merupakan instrumen yang diagnostik. Laporan tersebut memberikan indikasi apakah strategi unit usaha yang sekarang sudah memuaskan dan jika tidak, keputusan apa yang harus diambil untuk unit usaha ekonomi atas suatu unit usaha dapat memperlihatkan bahwa rencana yang sekarang atas produk-produk, pabrik dan peralatan baru, atau strategi baru yang lain. Laporan-laporan ekonomi dapat dijadikan dasar untuk memperoleh nilai perusahaan secara keseluruhan. Nilai semacam ini disebut breakup value – yaitu, estimasi jumlah yang akan diterima oleh para pemegang saham jika masing-masing unit usaha dijual. Laporan tersebut menunjukkan unit usaha yang menarik dan dapat mengindikasikan bahwa manajemen senior salah mengalokasikan waktu mereka yang terbatas – yaitu, menghabiskan waktu yang terlalu banyak untuk unit usaha yang cenderung tidak banyak memberikan kontribusi kepada profitabilitas total perusahaan. Perbedaan yang paling nyata antara kedua jenis laporan tersebut adalah bahwa laporan ekonomi lebih terfokus pada profitabilitas di masa depan daripada

profitabilitas yang sekarang atau yang lalu. Secara konsep, nilai suatu unit usaha adalah nilai sekarang dari pendapatan di masa depan.

Hal ini dihitung dengan mengestimasi arus kas untuk setiap tahun di masa depan dan mendiskusikan setiap arus kas tersebut pada tarif laba yang telah ditentukan. Analisis tersebut dilakukan untuk lima, atau mungkin sepuluh tahun yang akan datang. Meskipun estimasi-estimasi tersebut pada umumnya berupa estimasi yang kasar, namun tetap memberikan cara yang berbeda dalam melihat unit usaha, dibandingkan dengan apa yang ada pada laporan-laporan kinerja. Pusat investasi memiliki semua masalah pengukuran yang terlibat dalam menentukan beban dan pendapatan. Pusat investasi menimbulkan permasalahan baru mengenai bagaimana cara mengukur aktiva yang digunakan, khususnya aktiva mana yang akan dimasukkan, bagaimana menilai aktiva tetap dan aktiva lancar, metode penyusutan apa yang akan digunakan untuk aktiva tetap, aktiva perusahaan mana yang harus dialokasikan, dan kewajiban mana yang harus dikurangi.

Suatu tujuan penting dari suatu organisasi bisnis adalah untuk mengoptimalkan tingkat pengembalian atas ekuitas pemegang saham (yaitu, nilai sekarang bersih dari arus kas di masa depan). Sangat tidak praktis untuk menggunakan pengukuran semacam ini guna mengevaluasi kinerja para manajer unit usaha per bulanan atau kuartal. Menghitung tingkat pengembalian adalah pengukuran yang paling baik atas kinerja para manajer unit usaha. Nilai tambah ekonomis (economic value added-EVA) secara konsep lebih unggul daripada tingkat pengembalian investasi (return on investment-ROI) dalam mengevaluasi kinerja dari para manajer unit usaha. Selain pos laporan laba rugi, ketika menentukan tujuan laba tahunan harus ada tarif bunga yang akan eksplisit terhadap saldo yang akan diproyeksikan atas pos modal kerja yang dapat dikendalikan khususnya piutang dan persediaan. Ada perdebatan yang cukup alot mengenai pendekatan yang tepat bagi manajemen dalam mengendalikan aktiva tetap. Melaporkan kinerja ekonomi dari suatu pusat investasi berbeda dengan melaporkan kinerja manajer yang berwenang dalam pusat investasi tersebut.

LATIHAN SOAL 7.1

Carilah *annual report* perusahaan manufaktur yang listing di Bursa Efek Indonesia tahun 2019 dan Ceritakan kondisi Laporan Posisi Keuangan perusahaan tersebut serta Hitunglah ROI, ROA dan EVA yang terjadi di tahun 2019 di perusahaan tersebut .

Petunjuk Pengerjaan :

Silahkan dikerjakan secara individu dan perusahaan tidak boleh sama dengan teman satu kelas, format penulisan Times new roman, spasi 1,5 Maksimal 10 lembar.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, N. Robert, and Vijay Govinda. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat., 2005
- Gitman, L.J. Principles of Managerial Finance. 9th Edition. Addison-wesley., 2000
- Hansen, Don R. and Mowen M. Maryane. Manajement Accounting. 7th edition. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2005.
- Merchant Kenneth A. dan Van der Stede, Wim A. 2018. "Sistem Pengendalian Manajemen." Edisi Tiga. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Edisi ketiga. Jakarta: Salemba Empat, 2001