

Bahan Pengajaran Akuntansi Manajemen

Pertemuan 9-16

MUHAMMAD IQBAL, S.Pd., M.SI



CAPITAL INVESTMENT DECISIONS (PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENANAMAN MODAL)

Muhammad Iqbal, S.Pd., M.Si



PENDAHULUAN

Jenis pengambilan keputusan yang penting bagi manajemen, di samping penentuan harga jual, adalah pengambilan keputusan dalam penanaman modal (investment decision). Permasalahan yang dijumpai manajemen dalam pengambilan keputusan penanaman modal adalah menentukan usulan investasi dana atau penanaman modal yang dapat menghasilkan laba bagi perusahaan pada masa yang akan datang.

Pengambilan keputusan penanaman modal penting bagi manajemen, karena penanaman modal berkaitan dengan (1) keterikatan sumber dana perusahaan dalam jumlah relatif besar, (2) jangka waktu investasi relatif lama, (3) masa yang akan datang yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, diperlukan kecermatan manajemen dalam mengambil keputusan penanaman modal.



JENIS PENANAMAN MODAL



Penanaman modal yang Tidak menghasilkan laba

Pada umumnya dilakukan oleh perusahaan, karena peraturan pemerintah yang menghendaki demikian atau karena persyaratan kontrak yang telah disepakati. Penanaman modal tersebut harus dilakukan oleh perusahaan meskipun tidak menghasilkan laba bagi perusahaan. Misalnya karena peraturan pemerintah, perusahaan harus membuat sarana pengolahan air limbah agar tidak mengakibatkan pencemaran lingkungan.



Penanaman modal yang menghasilkan laba

dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu (1) labanya sulit diukur, dan (2) labanya dapat diukur. Contoh jenis penanaman modal yang menghasilkan laba tetapi labanya sulit diukur antara lain: penanaman modal untuk riset dan pengembangan perusahaan, biaya pendidikan dan latihan karyawan, biaya promosi produk perusahaan. Sedangkan contoh penanaman modal yang labanya dapat diukur meliputi: penggantian atau pemilihan peralatan, membeli atau menyewa aktiva yang akan digunakan dalam usaha, dan penanaman modal dalam ekspansi (perluasan usaha).



KONSEP NILAI SEKARANG

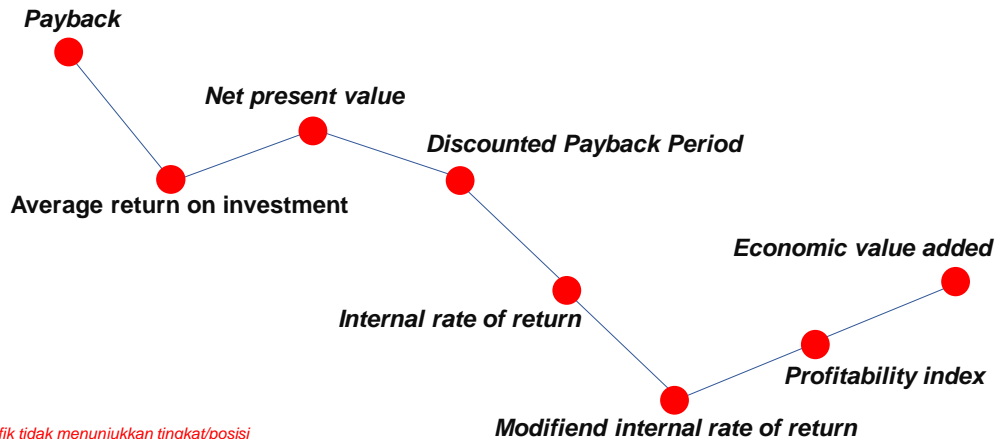
Nilai waktu uang merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam penilaian investasi. Perusahaan akan lebih senang menerima sejumlah uang sekarang daripada menerimanya satu atau beberapa tahun kemudian. Alasannya, penerimaan sejumlah uang sekarang dapat segera diinvestasikan sehingga menghasilkan laba, daripada jika diterima satu atau beberapa tahun yang akan datang. Di samping itu, penerimaan uang sekarang sifatnya lebih pasti daripada dimasa yang akan datang yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, sejumlah uang pada waktu sekarang nilainya berbeda dengan pada waktu yang akan datang. Perbedaan tersebut disebabkan adanya nilai waktu dari uang.

agar penilaian investasi dapat dilakukan dengan cermat, uang yang diterima selama masa investasi tersebut harus dihitung berdasarkan nilai sekarang (present value atau PV). Sehingga dalam hal ini, uang yang diterima selama masa investasi mempunyai dua macam nilai, yaitu nilai sekarang dan nilai yang akan datang. Nilai yang akan datang adalah yang yang diterima pada waktu yang akan datang selama masa investasi, yang dihitung berdasarkan nilai pada waktu uang tersebut diterima



METODE PENILAIAN INVESTASI

Penilaian investasi berkaitan dengan pengambilan keputusan manajemen mengenai layak tidaknya suatu usulan investasi untuk dilaksanakan. Metode yang dapat digunakan manajemen untuk menilai usulan investasi adalah sebagai berikut:



METODE PAYBACK

Metode ini, sering pula disebut metode *payout* atau *payoff*, menghitung jangka waktu yang diperlukan untuk menutup modal yang diinvestasikan. Jangka waktu tersebut dihitung dengan cara membagi jumlah modal yang diinvestasikan dengan aliran kas yang diperoleh dari operasi per tahun (*annual cash flow from operations*). Aliran kas tersebut berupa **penghematan tunai** (*cash savings*) per tahun atau berupa **laba tunai** (laba bersih setelah pajak ditambah depresiasi) per tahun.

RUMUS:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Modal yang Diinvestasikan}}{\text{Aliran Kas yang berasal dari Operasi}}$$



Contoh Soal 1:

Perusahaan mempertimbangkan untuk membeli sebuah mesin A seharga Rp50.000.000,00. Dari penggunaan mesin tersebut diperkirakan dapat menghasilkan laba tunai rata-rata per tahun sebesar Rp12.500.000,00. Berdasarkan data tersebut, perhitungan periode *payback* adalah sebagai berikut:

$$\text{Periode Payback} = \frac{50.000.000}{12.500.000} = 4$$

Kriteria untuk menilai layak dilaksanakan atau tidak pembelian mesin A, ditentukan dengan cara membandingkan antara periode *payback* hasil perhitungan tersebut di atas, dengan periode *payback* yang dikehendaki manajemen. Misalnya periode *payback* yang dikehendaki manajemen adalah 5 tahun, maka rencana pembelian mesin tersebut dapat dilaksanakan.



Contoh Soal 2:

Suatu usulan investasi senilai Rp100.000.000,00 diperkirakan dapat menghasilkan laba tunai selama enam tahun berturut-turut sebagai berikut: Rp25.000.000,00; Rp25.000.000,00; Rp20.000.000,00; Rp20.000,00; Rp15.000.000,00 dan Rp10.000.000,00. Berdasarkan data tersebut perhitungan periode *payback* adalah sebagai berikut:

Tahun	Laba Tunai	Investasi Yang Ditutup	Periode Payback
1	Rp25.000.000,00	Rp25.000.000,00	1 Tahun
2	Rp25.000.000,00	Rp25.000.000,00	1 Tahun
3	Rp20.000.000,00	Rp20.000.000,00	1 Tahun
4	Rp20.000.000,00	Rp20.000.000,00	1 Tahun
5	Rp15.000.000,00	Rp10.000.000,00 (a)	8 Bulan (b)
6	Rp10.000.000,00		
		Rp100.000.000	4 Tahun 8 Bulan

(a) $Rp100.000.000,00 - (Rp25.000.000,00 + Rp25.000.000,00 + Rp20.000.000,00 + Rp20.000.000,00)$

(b) $\frac{10.000.000}{15.000.000} \times 12 \text{ Bulan} = 8 \text{ Bulan}$



LANJUTAN...

Jika terdapat dua alternatif usulan investasi maka kriteria penilaiannya adalah usulan investasi yang diterima adalah menghasilkan periode payback yang paling kecil. Artinya, meskipun kemungkinan usulan investasi yang ditolak mampu menghasilkan keuntungan yang lebih besar daripada keuntungan yang dihasilkan oleh usulan investasi yang diterima, namun investasi yang ditolak tersebut memiliki periode payback yang lebih lama daripada investasi yang diterima.



Kelebihan metode *Payback*

1. Metode ini cukup sederhana dan mudah dimengerti.
2. Untuk menilai suatu usulan investasi yang memerlukan modal dalam jumlah relatif besar, menurut metode ini dapat segera diketahui jangka waktu modal yang diinvestasikan dapat ditutup.

Kelemahan Metode *Payback*

1. Tidak mempertimbangkan nilai waktu luang.
2. Mengabaikan aliran kas yang diperoleh setelah periode payback, sehingga usulan investasi yang ditolak mungkin saja lebih menguntungkan daripada usulan investasi yang diterima.



METODE AVERAGE RETURN ON INVESTMENT

Metode ini dinamakan pula dengan metode *accounting rate of return*, karena perhitungannya menggunakan laba akuntansi. Metode ini mengukur tingkat kemampuan laba (profitabilitas), yang diabaikan dalam metode *payback*.

RUMUS:

$$\text{Return On Investmen} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal yang Diinvestasikan}}$$

Laba bersih setelah pajak dalam hal ini adalah laba menurut akuntansi, yaitu laba tunai dikurangi depresiasi (*Earning after tax* atau EAT). Sedangkan modal yang diinvestasikan dapat berupa penanaman modal mula-mula atau berupa rata-rata modal yang diinvestasikan.



Contoh 1

Perusahaan mempertimbangkan untuk menerima atau menolak usulan pembelian mesin. Harga perolehan mesin adalah Rp40.000.000,00 dan ditaksir mempunyai umur ekonomis selama 5 tahun. Mesin tersebut dianggap tidak mempunyai nilai residu dan didepresiasi dengan menggunakan metode garis lurus. Dari penggunaan mesin tersebut ditaksir akan menghasilkan laba tunai rata-rata pertahun sebesar Rp14.000.000,00. Berdasarkan data tersebut di atas, *rate of return on investment* dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Laba Akuntansi} &= \text{Rp}14.000.000 - \frac{(\text{Rp}40.000.000 - 0)}{5} \\ &= \text{Rp}6.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On Investmen (ROI)} &= \frac{(\text{Rp}6.000.000)}{\text{Rp}14.000.000} \\ &= 15\% \end{aligned}$$



LANJUTAN..

Semakin besar *rate of ROI* tersebut semakin baik, karena menunjukkan semakin besarnya jumlah pengembalian modal yang diinvestasikan. Kriteria penilaiannya, adalah suatu usulan investasi dinilai layak, jika *rate of return proyek* lebih besar dari *rate of return* yang dikehendaki manajemen.



Jika modal yang diinvestasikan dihitung berdasarkan investasi rata-rata, maka perhitungannya menggunakan cara sebagai berikut:

Investasi rata-rata dihitung dan dari jumlah investasi mula-mula ditambah investasi pada akhir tahun berakhirnya umur ekonomis dibagi dua.

Berdasarkan Contoh 1 tersebut rata-rata investasi adalah:

$$\begin{aligned} \text{Laba Akuntansi} &= \frac{(\text{Rp}40.000.000 + 0)}{2} \\ &= \text{Rp}20.000.000 \end{aligned}$$

Dengan demikian *rate of return on investmennya* adalah:

$$\begin{aligned} \text{Return On Investmen (ROI)} &= \frac{(\text{Rp}14.000.000 - \text{Rp}8.000.000)}{\text{Rp}20.000.000} \\ &= 30\% \end{aligned}$$



Kelebihan Metode Average Return on Investment

1. Data yang digunakan dapat diambil dari laporan keuangan perusahaan yang sudah tersedia.
2. Pendapatan selama masa investasi diperhitungkan.

Kelemahan Metode Average Return on Investment

1. Tidak mempertimbangkan nilai waktu uang.
2. Tidak dapat diterapkan untuk usulan investasi yang dilakukan secara bertahap.



METODE NET PRESENT VALUE (NPV)

Berbeda dengan dua metode terdahulu, *metode net present value* mempertimbangkan nilai waktu uang. Seperti telah disebutkan di muka, konsep nilai sekarang merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam penilaian investasi.

Menurut metode ini, penerimaan kas (*cash inflows*) pada masa yang akan datang selama investasi berlangsung, dihitung berdasarkan nilai sekarang. Penilaian atas usulan investasi berdasarkan metode ini adalah dengan cara membandingkan nilai sekarang atau nilai tunai dari penerimaan kas (*cash inflows*) dengan nilai sekarang dari pengeluaran kas (*cash outflows*) selama investasi modal berlangsung. **Kriteria penilaiannya adalah: suatu usulan investasi akan diterima, jika nilai sekarang dari *cash inflows* lebih besar dari nilai sekarang *cash outflows*-nya.**

RUMUS:

$$\text{Nilai Sekarang} = C \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

C = Aliran kas (*cash flows*) masuk atau aliran kas keluar
 i = tingkat harga
 n = jangka waktu.



METODE NET PRESENT VALUE (NPV)

Di samping menggunakan rumus perhitungan tersebut di atas, nilai sekarang dapat pula dihitung dengan menggunakan *tabel nilai sekarang* dari Rp1,00 dan *tabel nilai sekarang Rp1,00 setiap tahun selama n tahun*. Aliran kas yang akan dihitung berdasarkan nilai sekarang, dikalikan dengan faktor yang terdapat pada tabel nilai sekarang.

Seiring perkembangan teknologi informasi, menghitung faktor nilai sekarang dapat juga menggunakan kalkulator atau beberapa program komputer, seperti *MS Excel 2007* atau *MS Excel 2003*.

Ketik fungsi NPV dengan perintah;

"=NPV (discount_rate, value1, value2, ... value_n)"

Keterangan:

discount_rate : tingkat diskonto untuk periode tersebut.

value_n : pembayaran masa depan dan pendapatan investasi (yaitu: arus kas) atau laba tunai



Contoh 1

Perusahaan mempertimbangkan untuk menanamkan modalnya untuk membeli mesin seharga Rp5.000.000,00. Mesin tersebut ditaksir mempunyai umur ekonomis selama 5 tahun, tanpa nilai residu dan didepresiasi dengan metode garis lurus. Selama penggunaan mesin tersebut, diperkirakan perusahaan akan memperoleh laba bersih sebelum pajak, berturut-turut sebagai berikut : Rp2.000.000; Rp3.000.000; Rp2.500.000; Rp1.500.000; Rp1.000.000. Jika pajak penghasilan sebesar 40% dan tingkat bunga 20% per tahun, maka perhitungan NPV dari rencana investasi tersebut adalah sebagai berikut:

Ketik: = NPV(20%, 2200000,2800000,2500000,1900000,1600000)

Dihasilkan nilai NPV sebesar 7478266,46 atau jika dibulatkan menjadi sebesar Rp7.478.266,

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, nilai sekarang dari kas masuk bersih berjumlah Rp7.476.266,46. Jumlah tersebut lebih besar dari jumlah nilai sekarang dari investasi sebesar Rp5.000.000,00. Dengan demikian rencana investasi tersebut dapat diterima, karena mempunyai nilai sekarang bersih (net present value) sebesar Rp2.478.266,46 (Rp7.476.266,46 – Rp5.000.000.000,00).



Contoh 2

Jika laba tunai setiap tahun jumlahnya sama, misalnya sebesar Rp2.400.000,00 maka perhitungan nilai sekarang dari rencana investasi tersebut dalam Contoh 7.5 adalah sebagai berikut:

Nilai sekarang kas masuk bersih

$$\begin{aligned} & \text{"=PV(20\%,5,2400000)"} && = \text{Rp7.177.469,14} \\ \text{Nilai sekarang dari investasi modal} && = \text{Rp5.000.000,00 -} \\ \text{Nilai sekarang bersih} && = \text{Rp2.177.469,14} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas, maka rencana investasi tersebut dapat diterima.



CONTOH:

Tuan Corona membeli ruko dengan harga Rp500.000.000. Setelah selesai pembayaran, Tuan masker menghubungi Tuan Corona untuk membeli ruko tersebut pada tahun depannya seharga Rp600.000.000 dengan tingkat bunga relevan 15%.

Apakah dengan demikian Tuan Corona bisa mengatakan telah memperoleh laba sebesar Rp100.000.000?

Jawabannya, TIDAK! Karena Tuan Corona harus memperhatikan nilai waktu uang.

RUMUS:

$$PV = C \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

- a) C = Aliran kas (*cash flows*) masuk atau aliran kas keluar
- b) i = tingkat harga
- c) n = jangka waktu.



Mari kita hitung

$$PV = C \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

$$PV = \text{Rp}600.000.000 \times \frac{1}{(1+0,15)^1}$$

$$PV = \text{Rp}521.739.130$$

Jadi, Tuan Corona hanya akan menerima uang senilai Rp521.739.130

***Bedakan SENILAI dan SEBASAR**



CONTOH:

PT Social Distancing ingin membeli mesin untuk peningkatan produknya. Diperkirakan harga mesin sebesar Rp15.000.000,00 dengan mengikuti aturan suku bunga pinjaman yaitu 12%. Untuk arus kas yang masuk diestimasikan Rp5.000.000 per tahun untuk 5 tahun. Apakah rencana pembelian ini dapat dilakukan?

RUMUS:

$$NPV = \frac{(C1)}{(1+i)^1} + \frac{(C2)}{(1+i)^2} + \frac{(C3)}{(1+i)^3} \dots + \frac{(Cn)}{(1+i)^n} - C0$$

- C1, C2, C3..Cn = Aliran kas (*cash flows*) masuk atau aliran kas keluar untuk tahun ke-1, tahun ke-2, tahun ke-3 ..tahun ke-n
- C0 = Modal investasi
- i = tingkat harga (%)
- 1,2,3 .. n = jangka waktu (tahun ke)



Penyelesaian:

Diketahui

$C_1, C_2..C_n = \text{Rp}5.000.000$

$C_0 = \text{Rp}15.000.000$

$I = 12\% (0,12)$

$$NPV = \frac{(5.000.000)}{(1+0,12)^1} + \frac{(5.000.000)}{(1+0,12)^2} + \frac{(5.000.000)}{(1+0,12)^3} + \frac{(5.000.000)}{(1+0,12)^4} + \frac{(5.000.000)}{(1+0,12)^5} - 15.000.000$$

$$NPV = (4.464.000+3.986.000+3.559.000+3.178.000+2.837.000) - 15.000.000$$

$$NPV = 18.024.000 - 15.000.000$$

$$NPV = \text{Rp}3.024.000$$



Kelebihan Metode Net Present Value

1. Mempertimbangkan nilai waktu uang.
2. Memperhitungkan aliran kas selama masa investasi.

Kelemahan Metode Net Present Value

1. Penentuan tingkat bunga memerlukan perhitungan yang teliti.
2. Jumlah nilai sekarang bersih dari suatu rencana investasi, secara langsung tidak dapat dibandingkan dengan jumlah nilai sekarang dari rencana investasi yang lain yang jumlah investasinya tidak sama.



METODE DISCOUNTED PAYBACK PERIOD (DPP)

Dalam metode *payback* sebelumnya, arus kas bersih atau laba tunai yang akan diterima dalam beberapa tahun mendatang dianggap sama dengan arus kas bersih yang diterima sekarang. Metode DPP lebih baik daripada metode *payback* karena arus kas bersih yang akan diterima beberapa tahun mendatang dinilai dengan menggunakan nilai sekarang (PV) sebagai dampak adanya pengaruh konsep nilai waktu uang (*time value of money*). Akan tetapi, sama halnya dengan metode *payback*, metode DPP ini tetap tidak mempertimbangkan arus kas bersih yang akan diterima setelah periode *payback* (*cutoff*).

Kriteria pengambilan keputusan apakah suatu usulan investasi dapat diterima atau ditolak adalah:

1. Suatu usulan investasi layak diterima apabila usulan investasi tersebut menghasilkan DPP lebih kecil atau sama dengan periode yang ditetapkan oleh manajemen untuk pengembalian jumlah modal yang diinvestasikan (*periode cutoff*).
2. Sebaliknya, suatu usulan dinyatakan ditolak atau tidak layak apabila usulan investasi menghasilkan DPP lebih besar dari periode cutoff.
3. Apabila usulan investasi lebih dari satu usulan dan semuanya menguntungkan bagi perusahaan, maka usulan yang diterima adalah usulan investasi yang menghasilkan DPP yang paling kecil.



Contoh 1

Dengan menggunakan Contoh 1, dengan tingkat suku bunga tetap sebesar 12% per tahun, maka sebelum menghitung DPP perlu mencari terlebih dahulu jumlah nilai sekarang laba tunai sebagai berikut:

Tahun (n)	Laba Tunai	Rumus Menghitung PV	Kumulatif (Rp)
1	Rp12.500.000	=PV(12%,1,12500000)	11.160.714,29
2	Rp12.500.000	=PV(12%,2,12500000)- PV(12%,(2-1),12500000)	9.964.923,47
3	Rp12.500.000	=PV(12%,3,12500000)- PV(12%,2,12500000)	8.897.253,10
4	Rp12.500.000	=PV(12%,4,12500000)- PV(12%,3,12500000)	7.943.975,98
5	Rp12.500.000	=PV(12%,5,12500000)- PV(12%,4,12500000)	7.092.835,70
Jumlah sampai tahun ke-5			45.059.70,53



Harga perolehan mesin A	Rp50.000.000,00
Kumulatif PV tahun ke-5	<u>Rp45.059.702,53</u>
Sisa yang belum tertutupi	Rp4.940.297, 47

Pada tahun ke-6 nilai sekarang (PV) laba tunai sebesar Rp6.332.889,01, sedangkan sisa pengeluaran modal yang belum tertutupi sampai akhir tahun ke-5 sebesar Rp4.940.297,47. Untuk dapat menutupinya hanya diperlukan waktu sekitar kurang dari 10 bulan (tepatnya 9,36 bulan). Jadi, pengeluaran dana (modal) untuk melakukan pembelian mesin A akan kembali dalam waktu 5 tahun 10 bulan.



Contoh 2

Suatu usulan investasi senilai Rp8.000.000,00 diperkirakan laba tunai yang dapat dihasilkan selama enam tahun berturut-turut sebagai berikut: Rp25.000.000; Rp25.000.000,00; Rp20.000.000,00; Rp20.000.000,00; Rp15.000.000,00 dan Rp10.000.000,00. Diketahui suku bunga tetap sebesar 12% per tahun, maka berdasarkan data tersebut perhitungan DPP adalah sebagai berikut:

Tahun (n)	Laba Tunai	Rumus Menghitung PV	Kumulatif (Rp)
1	Rp25.000.000	=PV(12%,1,25000000)	22.321.428,57
2	Rp25.000.000	=PV(12%,2,25000000)- PV(12%,1,25000000)	19.929.846,94
3	Rp20.000.000	=PV(12%,3,20000000)- PV(12%,2,20000000)	14.235.604,96
4	Rp20.000.000	=PV(12%,4,20000000)- PV(12%,3,20000000)	12.710.361,57
5	Rp15.000.000	=PV(12%,5,15000000)- PV(12%,4,15000000)	8.511.402,84
Jumlah sampai tahun ke-5			77.708.644,87

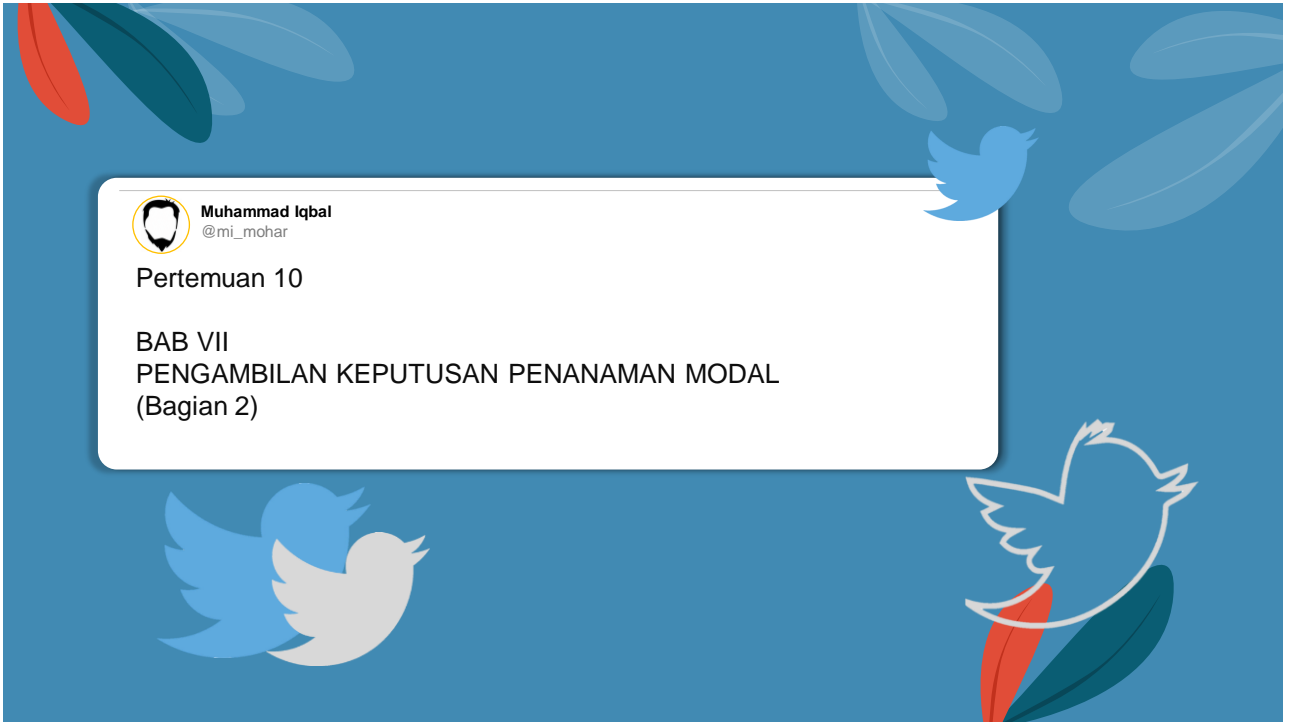


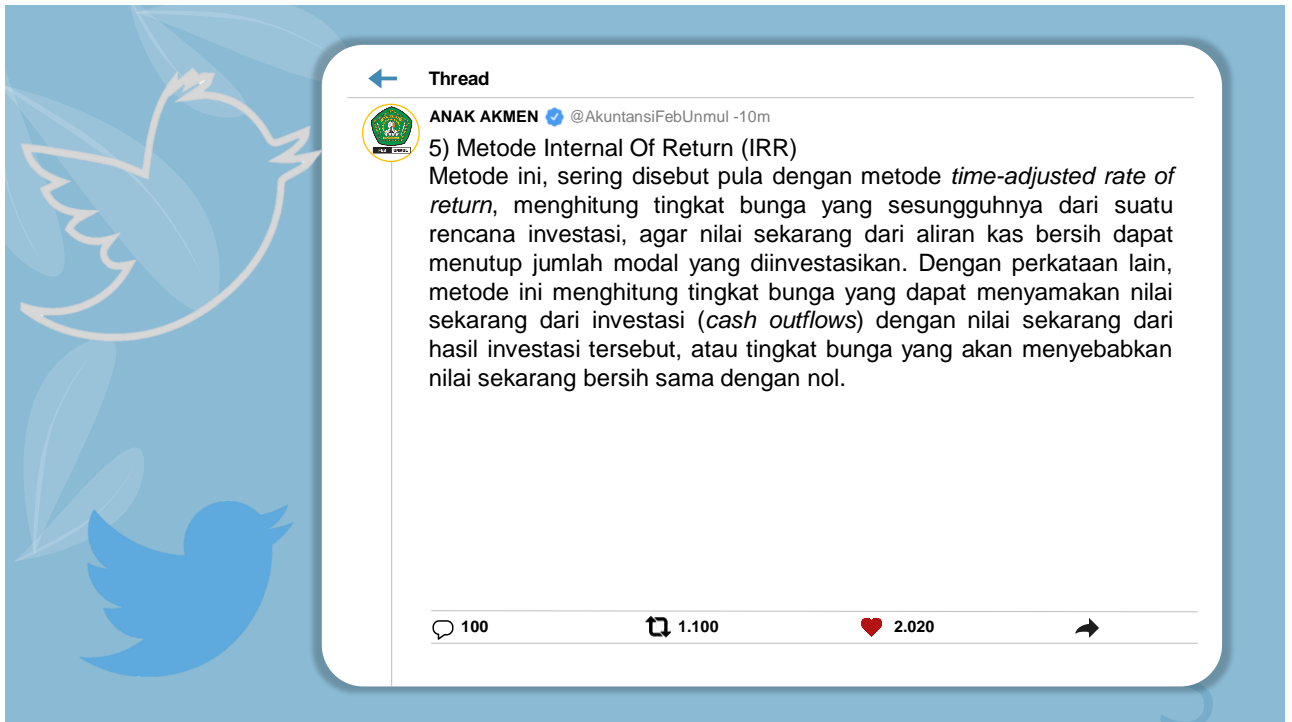
Nilai Investasi	Rp80.000.000,00
PV Investasi yang dapat ditutup	<u>Rp77.708.644,87</u>
Sisa investasi yang belum ditutup	Rp2.291.355,13

Pada tahun ke-6 nilai PV laba tunai yang dihasilkan diperkirakan sebesar Rp5.066.311,21, sementara nilai sisa investasi yang belum tertutupi sampai tahun ke-5 adalah sebesar Rp2.291.355,13. Untuk dapat menutupinya diperkirakan memerlukan waktu sekitar kurang dari 6 bulan atau tepatnya 5 bulan 13 hari (5,43 bulan). Jadi, nilai investasi dapat kembali dalam waktu kurang lebih dari 5,5 tahun.




TERIMAKASIH





← Thread

 ANAK AKMEN  @AkuntansiFebUnmul -10m

5) Metode Internal Of Return (IRR)
 Metode ini, sering disebut pula dengan metode *time-adjusted rate of return*, menghitung tingkat bunga yang sesungguhnya dari suatu rencana investasi, agar nilai sekarang dari aliran kas bersih dapat menutup jumlah modal yang diinvestasikan. Dengan perkataan lain, metode ini menghitung tingkat bunga yang dapat menyamakan nilai sekarang dari investasi (*cash outflows*) dengan nilai sekarang dari hasil investasi tersebut, atau tingkat bunga yang akan menyebabkan nilai sekarang bersih sama dengan nol.

100 1.100 2.020



← Thread

 ANAK AKMEN  @AkuntansiFebUnmul -15m

Contoh 10.
 Suatu rencana investasi senilai Rp5.019.000,00 ditaksir mempunyai umur ekonomis selama 10 tahun, menghasilkan aliran kas bersih rata-rata per tahun Rp1.000.000,00.

Untuk memperoleh *internal rate of return* dari rencana investasi tersebut, cara yang paling sederhana adalah dengan membagi nilai investasi dengan taksiran aliran kas bersih rata-rata per tahun untuk mendapatkan faktor nilai sekarang, sebagai berikut:

Jawaban pada tweet selanjutnya..

99 1.130 2.024

← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul - 20m

Penyelesaian:

$$\frac{Rp5.019.000,00}{Rp1.000.000} = 5,019$$

Selanjutnya faktor nilai sekarang hasil perhitungan tersebut, dicari pada Lampiran 2 (nilai sekarang dari Rp1,00 untuk menentukan *internal rate of return*-nya. Berdasarkan data pada lampiran 2 tersebut, faktor nilai sekarang 5,019 terletak pada tingkat bunga 15%.

Apabila menggunakan program *MS Excel* dapat menuliskan rumus fungsi IRR sebagai berikut: **Ketik: “=IRR(range)”**

Keterangan:

range adalah kisaran data yang akan dihitung IRR-nya yang ada pada cell di MS Excel dengan menuliskan “*cellawal:cellakhir*”

98

1.132

2.022



← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul - 25m

Terkait dengan contoh di atas, ketik terlebih dahulu data nilai investasi dan laba tunai per tahun selama umur ekonomis investasi ke dalam *cell* B2 sampai dengan *cell* B12.

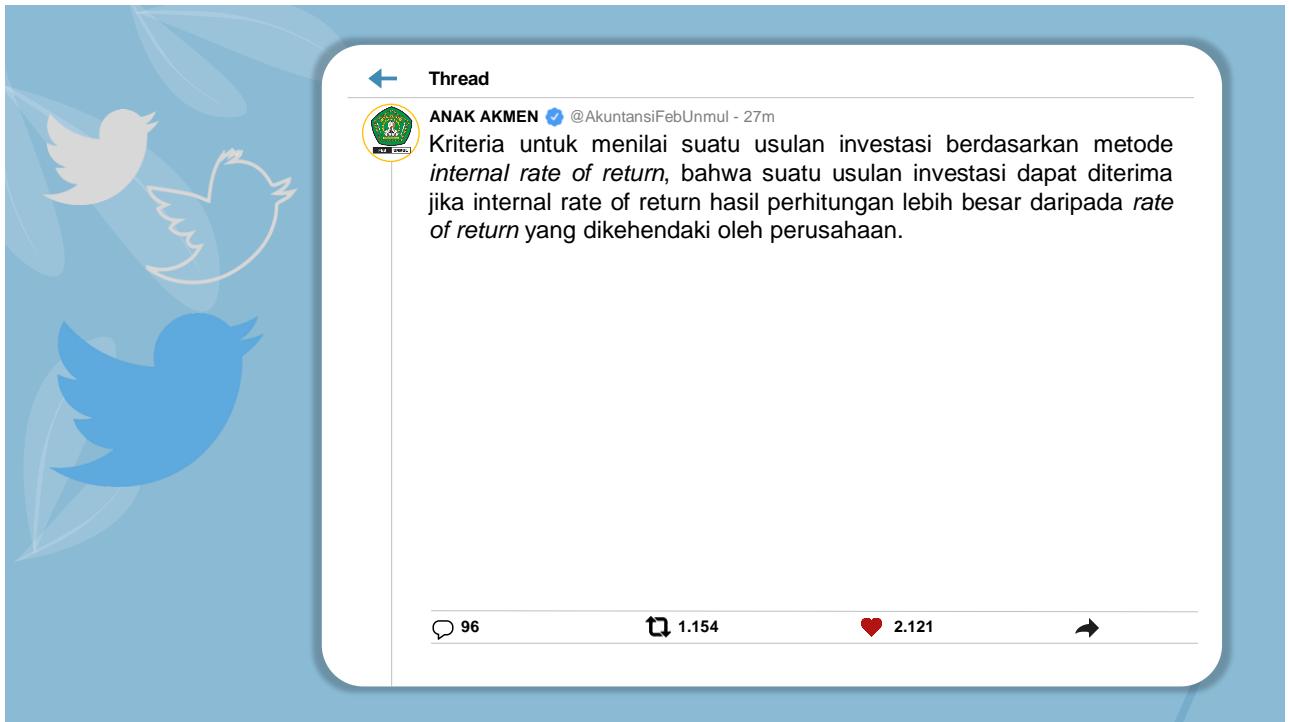
Tahun	Data Investasi
0	-5.019.000
1	1.000.000
2	1.000.000
3	1.000.000
4	1.000.000
5	1.000.000
6	1.000.000
7	1.000.000
8	1.000.000
9	1.000.000
10	1.000.000

97

1.152

2.122



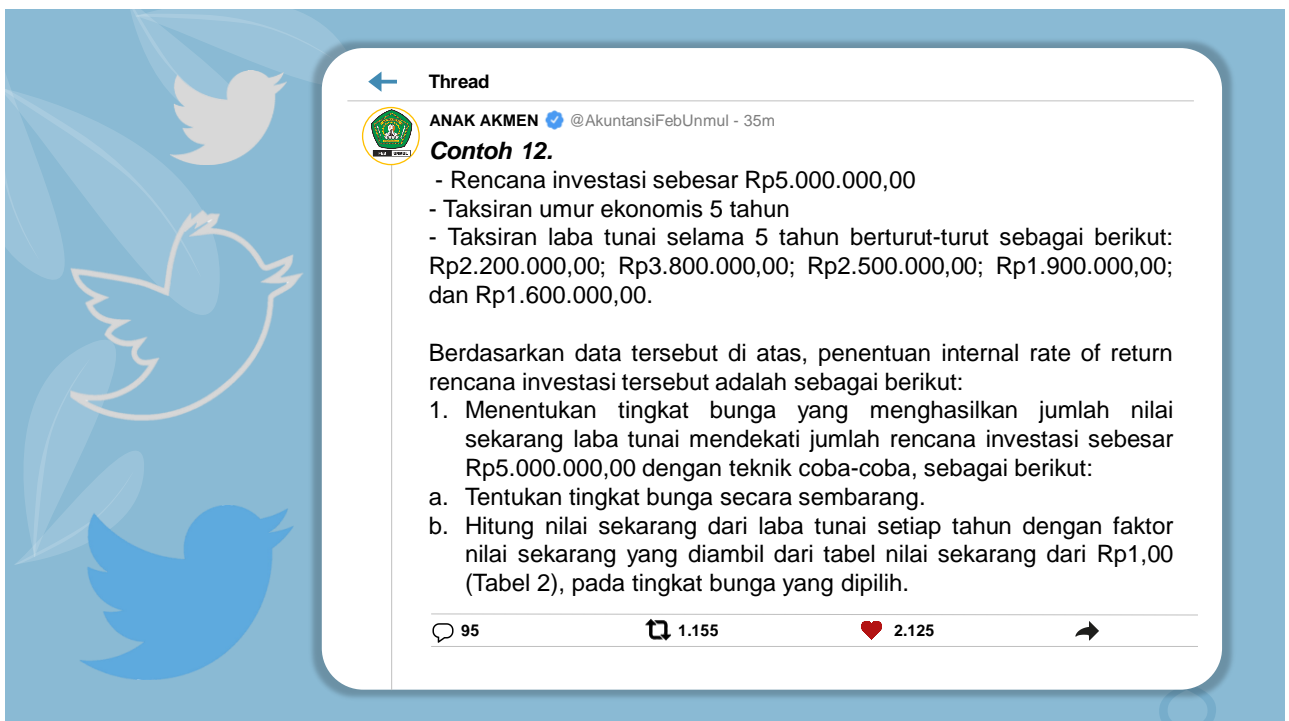


← Thread



 **ANAK AKMEN**  @AkuntansiFebUnmul - 27m

Kriteria untuk menilai suatu usulan investasi berdasarkan metode *internal rate of return*, bahwa suatu usulan investasi dapat diterima jika internal rate of return hasil perhitungan lebih besar daripada *rate of return* yang dikehendaki oleh perusahaan.

96 1.154 2.121



← Thread

 **ANAK AKMEN**  @AkuntansiFebUnmul - 35m

Contoh 12.

- Rencana investasi sebesar Rp5.000.000,00
- Taksiran umur ekonomis 5 tahun
- Taksiran laba tunai selama 5 tahun berturut-turut sebagai berikut: Rp2.200.000,00; Rp3.800.000,00; Rp2.500.000,00; Rp1.900.000,00; dan Rp1.600.000,00.

Berdasarkan data tersebut di atas, penentuan internal rate of return rencana investasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tingkat bunga yang menghasilkan jumlah nilai sekarang laba tunai mendekati jumlah rencana investasi sebesar Rp5.000.000,00 dengan teknik coba-coba, sebagai berikut:
 - a. Tentukan tingkat bunga secara sembarang.
 - b. Hitung nilai sekarang dari laba tunai setiap tahun dengan faktor nilai sekarang yang diambil dari tabel nilai sekarang dari Rp1,00 (Tabel 2), pada tingkat bunga yang dipilih.

95 1.155 2.125

 Thread

ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul - 40m

c. Jika jumlah nilai sekarang dari laba tunai:

- Lebih besar dari Rp5.000.000,00 (rencana investasi), kemudian tentukan tingkat bunga yang lebih besar dari pilihan yang pertama, sehingga menghasilkan jumlah nilai sekarang dari laba tunai yang sama atau lebih dari Rp5.000.000,00.
- Lebih besar dari Rp5.000.000,00 selanjutnya pilih tingkat bunga yang lebih kecil dari pilihan yang pertama, sehingga menghasilkan jumlah nilai sekarang dari laba tunai yang sama atau lebih besar dari Rp5.000.000,00.

Berdasarkan teknik coba-coba, seperti yang telah diuraikan tersebut di atas, tingkat bunga yang dipilih adalah 20% dan 45%. Perhitungan nilai sekarang dari laba tunai pada tingkat bunga yang dipilih tersebut adalah sebagai berikut:

Cek tweet selanjutnya....

94

1.154

2.126


 Thread

ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul - 45m

Tahun	Laba Tunai	FNS 20%	Nilai Sekarang Laba Tunai 20%	FNS 45%	Nilai Sekarang Laba Tunai 45%
1	Rp2.200.000,00	0,833	Rp1.832.600,00	0,690	Rp1.518.000,00
2	3.800.000,00	0,694	2.637.200,00	0,476	1.808.800,00
3	2.500.000,00	0,579	1.447.500,00	0,328	820.000,00
4	1.900.000,00	0,482	915.800,00	0,226	429.400,00
5	1.600.000,00	0,402	643.200,00	0,156	249.600,00
Jumlah Nilai Sekarang			Rp7.476.300,00		Rp4.825.800,00

Rumus:

$$PV = (\text{Laba Tunai} \times \text{Faktor Diskonto})$$

Misal:

 Tahun 1 laba tunai: $Rp2.200.000 \times 0.833 = Rp1.832.600$

Nilai 0,833 merupakan nilai 20% pada tabel lampiran 2 untuk tahun 1

93

1.157

2.129



← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul - 1h

2. Melakukan proses interpolasi (jika tingkat bunga yang dipilih menghasilkan nilai sekarang dari laba tunai yang jumlahnya sama dengan Rp5.000.000,00 maka proses interpolasi tidak perlu dilakukan) sebagai berikut:

Selisih Bunga	Selisih PV	Selisih PV dengan Investasi Awal
20%	7.476.300,00	7.476.300,00
45%	4.825.800,00	5.000.000,00
25%	2.650.000,000	2.476.300,00

$$\text{IRR} = 20\% + \frac{\text{Rp}2.476.300}{\text{Rp}2.650.000} \times (45\% - 20\%)$$

$$\text{IRR} = 20\% + 23\%$$

Jadi internal rate of return dari rencana investasi tersebut = 43%

92

1.159

2.131



← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul - 1h 10m

Rumus IRR

$$\text{IRR} = \text{Bunga Rendah} + \frac{\text{NPV Pada Bunga Rendah}}{\text{PV pada Bunga Rendah} - \text{PV pada Bunga Tinggi}} \times (\text{Bunga Tinggi} - \text{Bunga Rendah})$$

Atau sederhananya

$$\text{IRR} = I_r + \frac{\text{NVP } I_r}{\text{PV } I_r - \text{PV } I_t} \times (I_t - I_r)$$

*Akan banyak perbedaan simbol dan keterangan yang akan kita temui, walaupun begitu pada hakekatnya adalah sama



91

1.162

2.140



← Thread

 ANAK AKMEN  @AkuntansiFebUnmul – 1h 15m

Rumus IRR dengan format lain

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)}(i_2 - i_1)$$

Keterangan:

- IRR = Internal Rate of Return
- i_1 = Tingkat Diskonto yang menghasilkan NPV+
- i_2 = Tingkat Diskonto yang menghasilkan NPV-
- NPV1=Net Present Value bernilai positif
- NPV2= Net Present Value bernilai negatif

90 1.165 2.145

← Thread

 ANAK AKMEN  @AkuntansiFebUnmul – 1h 20m

Kelebihan Metode Internal Rate of Return

1. Mempertimbangkan nilai waktu uang.
2. Memperhitungkan semua aliran kas selama masa investasi.
3. Penentuan tingkat bunga dilakukan secara teliti
4. *Internal rate of return* dapat digunakan sebagai pedoman untuk membandingkan beberapa rencana investasi. Semakin tinggi *internal rate of return* suatu rencana investasi, maka proyek tersebut dinilai semakin menguntungkan.

Kelemahan Metode Internal Rate of Return

1. Penentuan *internal rate of return* melalui proses interpolasi yang pada umumnya memerlukan waktu relatif lama. Namun, kelemahan ini dapat diatasi dengan menggunakan bantuan program komputer.
2. Jika terjadi kenaikan tingkat bunga selama masa *investasi*, *internal rate of return* yang telah ditentukan sebelumnya, tidak dapat disesuaikan.

89 1.160 2.134

← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul – 1h 27m

6) MIRR

IRR yang dimodifikasi (MIRR) mengasumsikan bahwa arus kas positif akan diinvestasikan kembali dengan menggunakan tingkat bunga pada biaya modal perusahaan, sedangkan pengeluaran dana awal menggunakan tingkat bunga pada biaya pembiayaan perusahaan. Artinya, MIRR dihitung dengan menggunakan biaya investasi dan bunga yang diterima dengan menginvestasikan kembali kas yang diperoleh. Oleh karena itu, MIRR lebih akurat mencerminkan biaya dan profitabilitas suatu investasi. Rumus untuk menghitung MIRR:

$$\text{MIRR} = \sqrt[n]{\frac{\text{FV}(\text{ arus kas positif, tingkat investasi kembali})}{-\text{PV}(\text{ arus kas negatif, tingkat bunga pembiayaan})}} - 1$$

88

1.155

2.123



← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul – 1h 32m

..Sambungan dari tweet sebelumnya, guys.

Keterangan:

n : jumlah periode yang sama pada arus kas yang terjadi

PV : nilai sekarang

FV : nilai masa depan.

Jika menggunakan program komputer seperti MS Excel, dapat menuliskan perintah menghitung MIRR sebagai berikut:

"=MIRR(range, tingkat bunga pembiayaan, tingkat bungai investasi kembali)"

Keterangan:

Range: data yang akan dihitung MIRR-nya dengan menuliskan *"cellawal:cellakhir"*


87

1.151

2.120



← Thread

 **ANAK AKMEN** @AkuntansiFebUnmul – 1h 35m

Contoh 13.
 Seseorang memulai bisnis waralaba dengan biaya sebesar Rp7.500.000,00 yang diperoleh dari pinjaman dengan tingkat bunga 5%. Dari bisnis tersebut didapatkan laba tunai selama empat tahun berturut-turut sebagai berikut: Rp3.000.000,00; Rp5.000.000,00; Rp1.200.000,00; Rp4.000.000,00. Laba tunai tersebut diinvestasikan kembali dengan tingkat bunga 8%. MIRR dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

1. Ketika data biaya dan laba tunai bisnis mulai cell A1 sampai dengan cell A5
2. Ketik perintah: `=MIRR(A1:A5,5%,8%)` dan enter.

Maka didapatkan nilai MIRR sebesar 19%.

86 1.148 2.117

← Thread

 **ANAK AKMEN** @AkuntansiFebUnmul – 1h 50m



IRR memberikan gambaran terlalu optimis dari potensi suatu investasi, sementara MIRR memberikan evaluasi yang lebih realistis dari investasi tersebut. Bandingkan dengan menghitung nilai IRR sebagai berikut:

Dengan menggunakan data biaya dan arus kas di atas, ketik perintah: `=IRR(A1:A5)`

Maka akan didapat hasil IRR sebesar 28%. Hasil ini membuktikan bahwa metode MIRR secara material lebih rendah daripada nilai IRR. Oleh karena itu, contoh 13 di atas membuktikan bahwa MIRR memberikan gambaran tentang suatu investasi lebih realistis dan akurat daripada metode IRR.

85 1.146 2.121

← Thread

 **ANAK AKMEN**  @AkuntansiFebUnmul – 1h 55m

MIRR juga bisa diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$PV \text{ arus keluar} = \frac{CIF_t (1 + k)^{n-t}}{(1 + MIRR)^n}$$

Keterangan:
 CIF_t : Aliran kas masuk periode ke- t
 k : Tingkat pengembalian yang diinginkan
 n : Usia proyek
 t : Waktu/tahun ke-

Kita liat contoh soal pada tweet selanjutnya.

84 1.142 2.113

← Thread

 **ANAK AKMEN**  @AkuntansiFebUnmul – 1h 57m

Sebuah proyek investasi berusia 3 tahun dengan tingkat pengembalian 10% dan investasi awal Rp6.000.000, dengan arus kas pertahun sebagai berikut :

Tahun 1	Rp2.000.000
Tahun 2	Rp3.000.000
Tahun 3	Rp4.000.000

Tentukan MIRR.

83 1.130 2.113

← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul – 1h 57m

Sebuah proyek investasi berusia 3 tahun dengan tingkat pengembalian 10% dan investasi awal Rp6.000.000, dengan arus kas pertahun sebagai berikut :

Tahun 1 Rp2.000.000

Tahun 2 Rp3.000.000

Tahun 3 Rp4.000.000

Tentukan MIRR.

$$\begin{aligned} \text{Cif} &= 2.000.000 (1,10)^2 + 3.000.000 (1,10)^1 + 4.000.000 (1,10)^0 \\ &= 2.420.000 + 3.300.000 + 4.000.000 = 9.720.000 \end{aligned}$$

Berdasarkan rumusan MIRR

$$6.000.000 = 9.720.000 / (1 + \text{MIRR})^3$$

$$(1 + \text{MIRR})^3 = 9.720.000 / 6.000.000$$

$$(1 + \text{MIRR})^3 = 1,62$$

$$1 + \text{MIRR} = \sqrt[3]{1,62}$$

$$1 + \text{MIRR} = 1,1745$$

$$\text{MIRR} = 0,1745 \text{ atau } 17,45 \%$$

83

1.130

2.113



← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul – 2h

7) Metode Profitability Indeks

Metode ini merupakan variasi dari metode *net present value* yang telah diuraikan sebelumnya. Oleh karena itu, profitability index dihitung berdasarkan data hasil perhitungan metode net present value.

Profitability index dihitung dengan cara membagi nilai sekarang dari aliran kas bersih dengan jumlah rencana investasi. Atau dinyatakan dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Profitability indeks} = \frac{\text{Nilai Sekarang Aliran Kas Bersih}}{\text{Jumlah Rencana Investasi}}$$

Atau....

82

1.140

2.101



Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul – 2h 8m

$$PI = \frac{\frac{C}{(1+i)}}{I_0} \rightarrow PV$$

Keterangan:

PV : Present Value

I₀ : Investasi Awal

Kriteria penilai :

PI > 1 : Layak – diterima

PI < 1 : Tidak layak - ditolak

Profitabilitas index bermanfaat untuk memilih dua rencana investasi yang bersifat meniadakan (*mutually exclusive projects*). Dalam hal ini, proyek yang dipilih adalah proyek yang mempunyai profitability index lebih besar.

81

1.132

2.121



Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul – 2h 15m

Contoh 14.

Perusahaan dihadapkan pada pemilihan alternatif dua rencana investasi yang bersifat saling meniadakan. Berikut ini adalah data mengenai kedua proyek tersebut.

	Proyek A	Proyek B
Jumlah investasi	Rp50.000.000,00	Rp25.000.000,00
Nilai sekarang aliran kas bersih	60.000.000,00	35.000.000,00

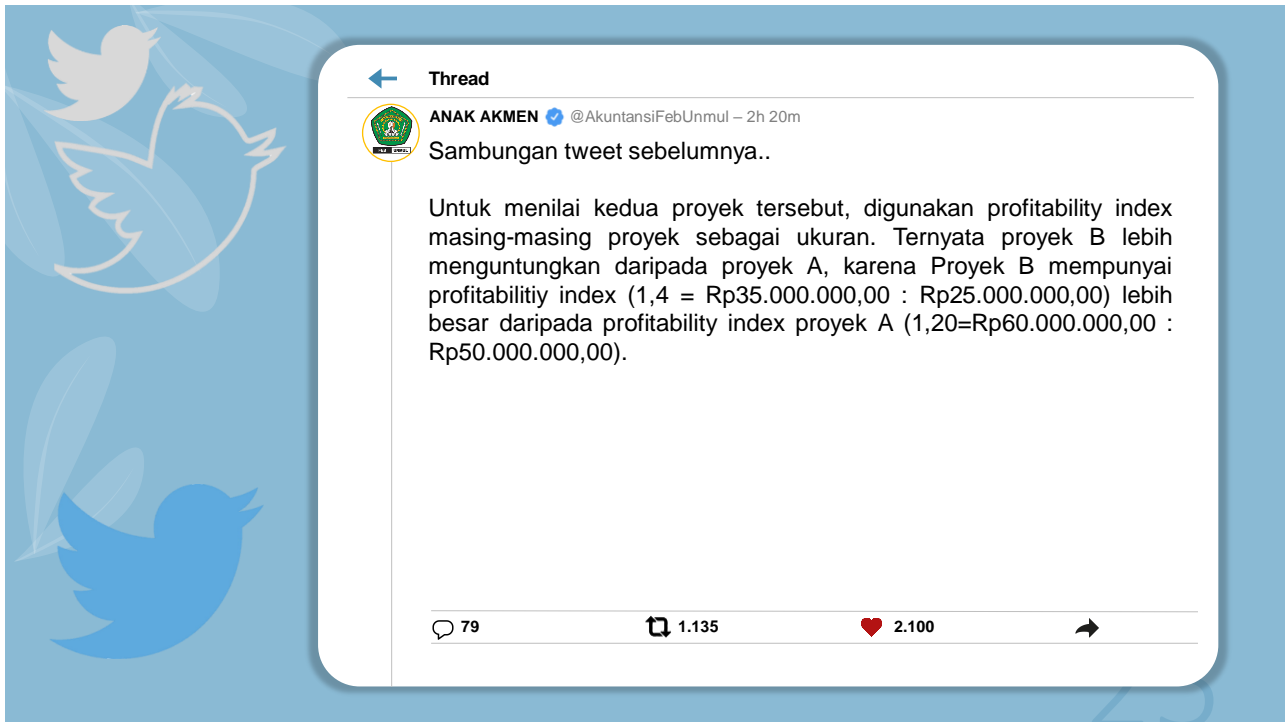
Jika dilihat dari nilai sekarang aliran kas bersih tersebut di atas, proyek A lebih menguntungkan daripada proyek B. Akan tetapi, karena jumlah investasi masing-masing proyek berbeda, angka nilai sekarang tersebut tidak dapat dipakai sebagai pedoman.

80



1.131

2.111





Thread

 ANAK AKMEN  @AkuntansiFebUnmul – 2h 20m

Sambungan tweet sebelumnya..

Untuk menilai kedua proyek tersebut, digunakan profitability index masing-masing proyek sebagai ukuran. Ternyata proyek B lebih menguntungkan daripada proyek A, karena Proyek B mempunyai profitability index (1,4 = Rp35.000.000,00 : Rp25.000.000,00) lebih besar daripada profitability index proyek A (1,20=Rp60.000.000,00 : Rp50.000.000,00).

79 1.135 2.100



Thread

 ANAK AKMEN  @AkuntansiFebUnmul – 2h 25m

8) Metode *Economic Value Added* (Eva)

EVA merupakan sebuah metode untuk menghitung laba ekonomi sesungguhnya (*the true economic profit*) dari sebuah perusahaan. Oleh karena itu, sering kali EVA disebut dengan laba ekonomi. EVA didasarkan pada sebuah ide bahwa sebuah bisnis harus mampu menutupi biaya operasi dan biaya modalnya. Dalam studi investasi, eva adalah sebuah teknik baru untuk mengevaluasi saham. Eva merupakan selisih antara laba operasi dan biaya modal (ekuitas dan utang) perusahaan yang sesungguhnya dan menekankan pada pengembalian modal. EVA dapat dihitung dengan cara laba operasi setelah pajak (*net operating profit after tax* atau NOPAT) dikurangi dengan biaya kesempatan (*opportunity cost*) dari modal yang diinvestasikan, atau dapat diformulasikan sebagai berikut:

----- →

78 1.121 2.101

← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul – 2h 30m

EVA = NOPAT – *capital charge*; atau
EVA = NOPAT – (*cost of capital*)(modal yang diinvestasikan); atau
EVA = (Penjualan bersih – beban operasi)*(1 – pajak) – (*cost of capital*)(modal yang diinvestasikan)

Biaya modal merupakan pengembalian yang diharapkan oleh investor suatu perusahaan apabila mereka berinvestasi pada sekuritas yang memiliki tingkat risiko sebanding. Biaya modal sering kali dinyatakan dengan *weighted average cost of capital* (WACC). WACC merupakan rata-rata tertimbang dari semua komponen modal. Komponen modal yang dimaksud adalah saham biasa, saham preferen, hutang, dan laba ditahan.

77

1.130

2.110



← Thread



ANAK AKMEN @AkuntansiFebUnmul – 2h 45m

Contoh 15.

Suatu perusahaan diketahui memiliki nilai modal yang diinvestasikan sebesar Rp3.904 juta, pendapatan bersih sebesar Rp878 juta, dan beban operasi Rp300 juta. Pajak penghasilan sebesar 40% dan biaya modal 8%. Dengan demikian EVA dapat dihitung sebagai berikut:

Penjualan bersih	Rp 878.000.000,00
Beban operasi	(300.000.000,00)
Laba operasi	Rp 578.000.000,00
Pajak (40%)	(231.200.000,00)
Laba operasi setelah pajak	RP 346.800.000,00
Capital charge (8% x Rp3.904.000.000)	(311.200.000,00)
EVA	Rp 35.600.000,00

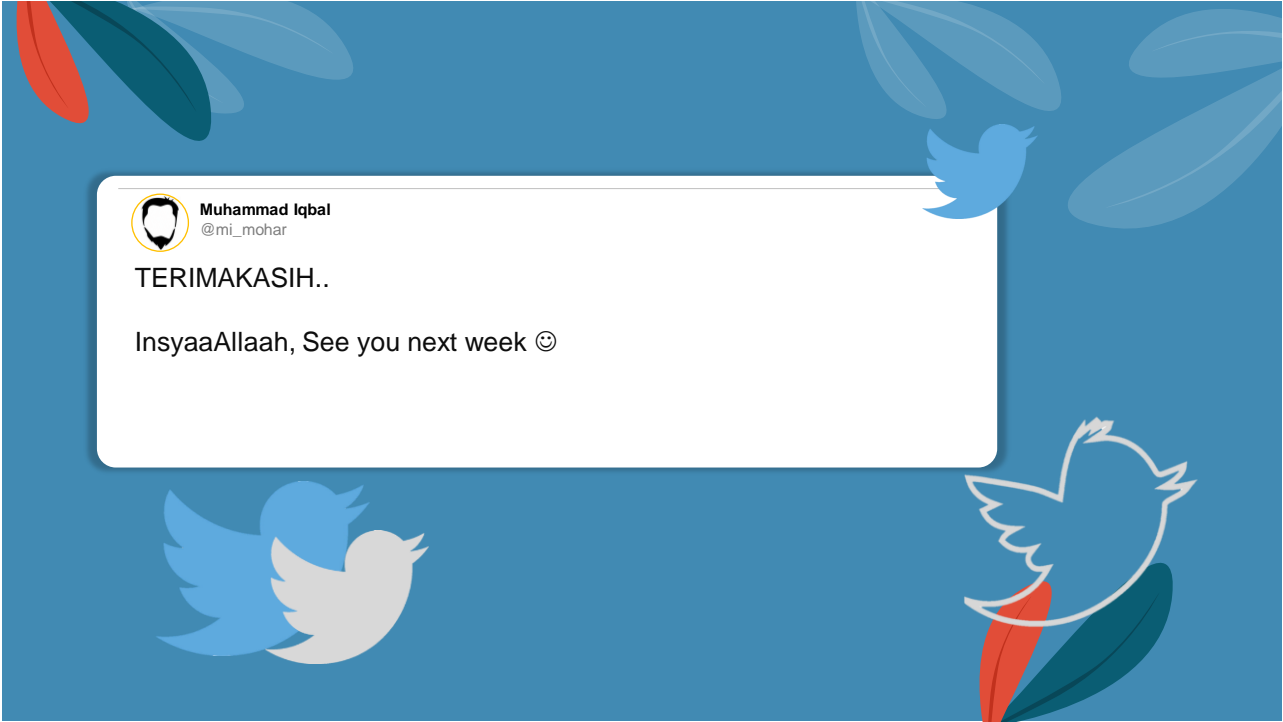
Perhitungan EVA dapat dikembangkan dengan membandingkan EVA setiap pilihan investasi dari tahun ke tahun. Investasi yang dapat menghasilkan EVA kumulatif yang lebih besar yang akan dipilih.

76

1.120

2.110





Muhammad Iqbal
@mi_mohar

TERIMAKASIH..

InsyaaAllaah, See you next week 😊



SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Muhammad Iqbal

#Kuliah
Dirumahaja

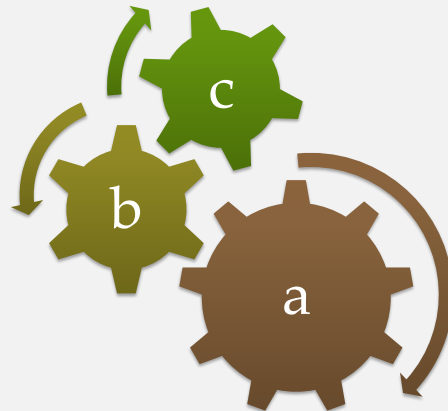


SISTEM

Suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan umumnya dilakukan secara berulang.

Karakteristik:

- Rangkaian Berirama
- Terkoordinasi
- Berulang

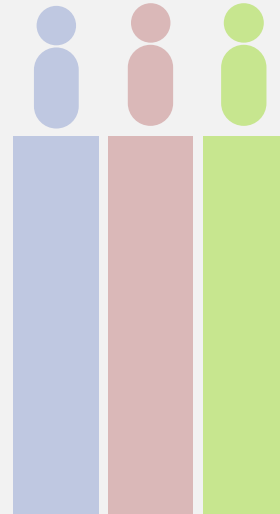


#Kuliah
Dirumahaja



PENGENDALIAN

Proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. (*Hansen & Mowen*)



SESUAI JALUR

#Kuliah
Dirumahaja



MANAJEMEN

Proses perencanaan, pengorganisasian, leadership, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.



#Kuliah
Dirumahaja

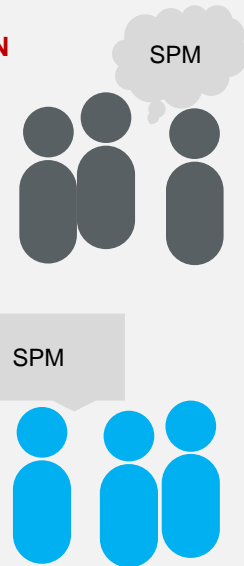


PENGERTIAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford

adalah struktur dan proses yang terorganisir secara sistematis yang digunakan oleh manajemen dalam pengendalian manajemen.

Menurut Maciariello dan Kirby adalah seperangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memungkinkan pengelolaan informasi untuk tujuan membantu para manajer dalam pengkoordinasian bagian-bagian dan pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.



#Kuliah
Dirumahaja



ELEMEN-ELEMEN PENGENDALIAN

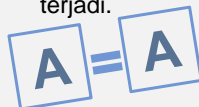
Detector/Sensor

Adalah suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.



Assesor

Adalah suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.



Effector

Adalah suatu perangkat (yang sering disebut umpan balik) yang mengubah perilaku jika *assesor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.

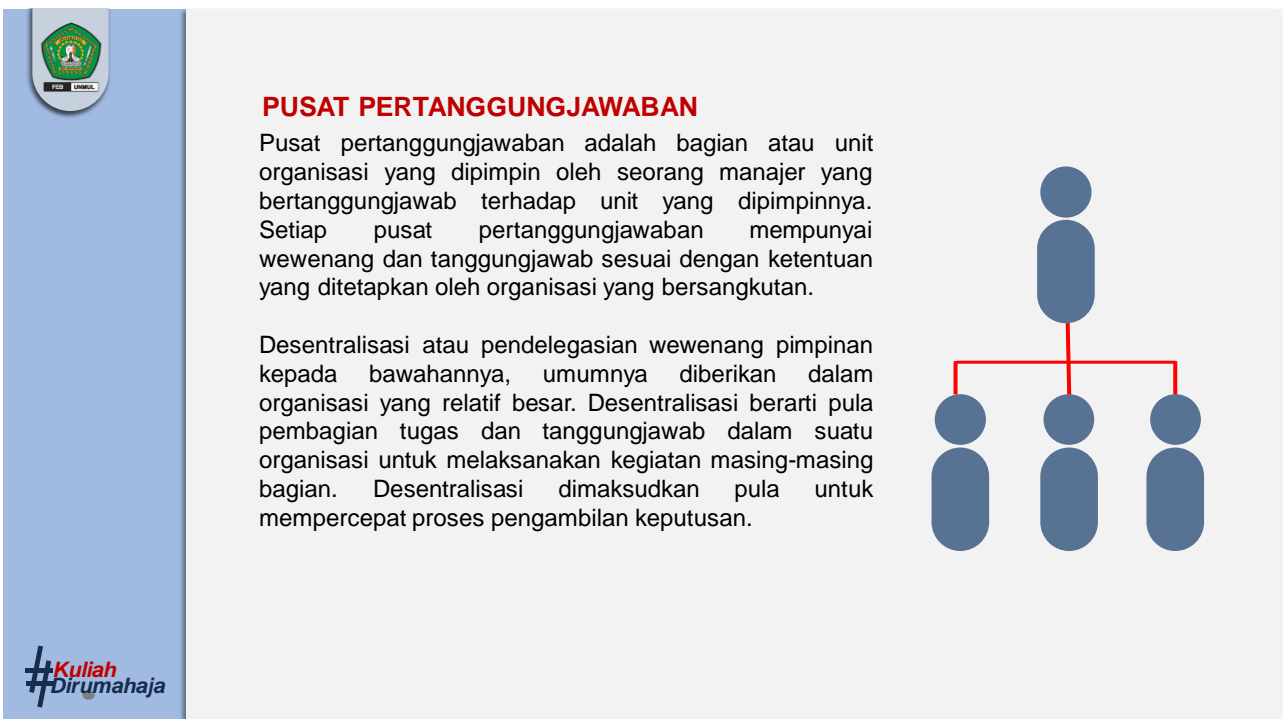
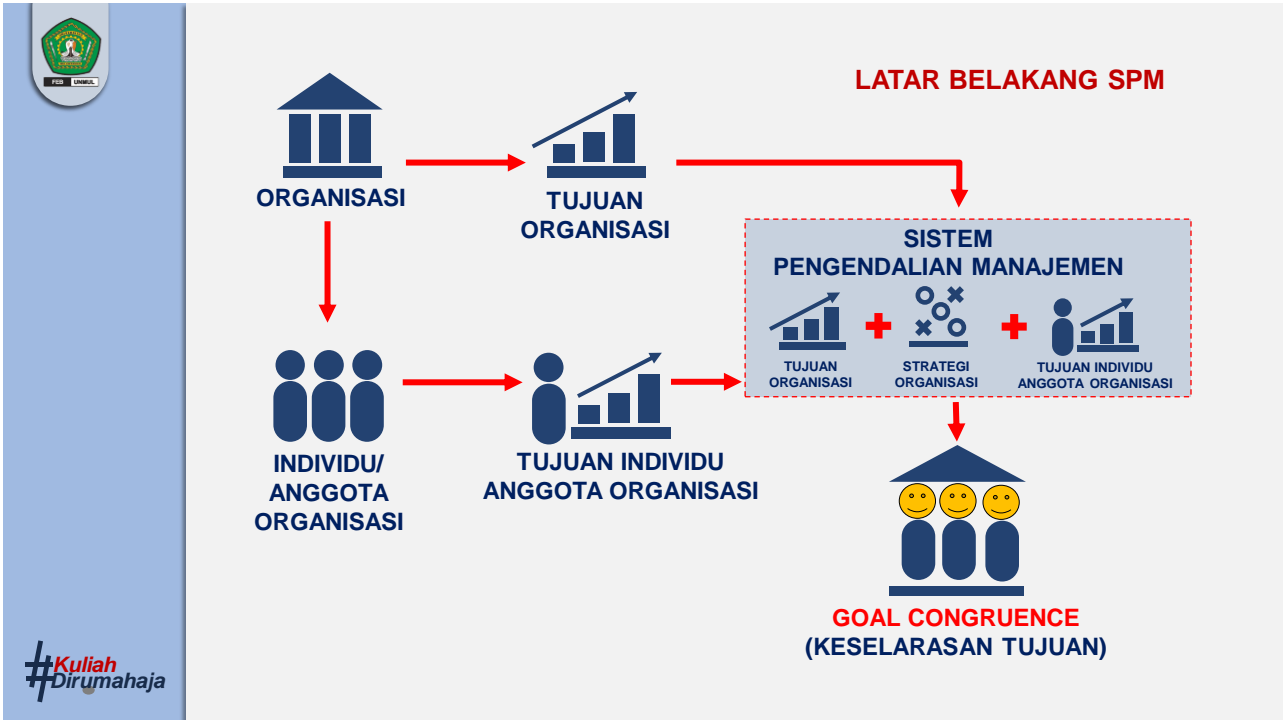


Jaringan komunikasi

Adalah perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assesor* dan antara *assesor* dan *effector*.



#Kuliah
Dirumahaja

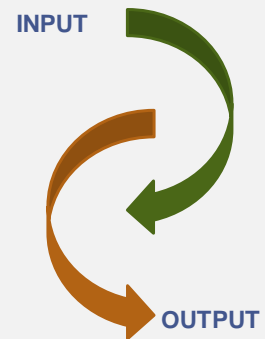




UKURAN PRESTASI

Setiap pusat pertanggungjawaban mengolah masukan (input) menjadi keluaran (output). Masukan yang diolah pusat pertanggungjawaban dapat berupa: Bahan baku, tenaga kerja dan berbagai macam jasa yang lain. Sedangkan keluaran yang dihasilkan oleh setiap pusat pertanggungjawaban dapat berupa produk atau jasa, yang akan ditransfer ke pusat pertanggungjawaban yang lain dan atau dijual ke pihak luar.

Prestasi setiap manajer pertanggungjawaban diukur berdasarkan biaya dan atau pendapatan. Berdasarkan hal tersebut, pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi.



PUSAT BIAYA

Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya yang terjadi di wilayah yang menjadi wewenang manajer tersebut. sebagai mana pusat pertanggungjawaban yang lainnya, yaitu mempunyai masukan dan juga memiliki keluaran, namun demikian pusat biaya tidak dinilai dalam bentuk keluarannya. Hal ini karena:

1. Manajer pusat biaya tidak dapat mengendalikan pendapatan penjualan atas keluaran yang dihasilkannya. Contoh departemen produksi. Keluaran departemen produksi dapat diukur secara kuantitatif akan tetapi manajer tidak dibebani tanggungjawab untuk memperoleh pendapatan penjualan.
2. Pada umumnya, output atau keluaran dari suatu pusat biaya sangat sulit untuk diukur secara kuantitatif. Contoh: departemen akuntansi dan keuangan, departemen personalia, departemen penelitian dan pengembangan



PUSAT PENDAPATAN

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dalam satuan moneter, sedang masukannya tidak dihubungkan dengan keluarannya. Masukan pusat pendapatan tidak dihubungkan dengan pendapatannya karena kedua hal tersebut pada umumnya memang sulit untuk dihubungkan.

Contoh pusat pendapatan adalah bagian pemasaran. Contoh biaya yang sulit untuk dihubungkan dengan pendapatan adalah biaya penelitian pemasaran, pengumpulan informasi tentang pesaing, iklan dan hubungan masyarakat.



PUSAT LABA

Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang dibagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasil laba (organisasi divisional), biaya pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dengan demikian, pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang masukan dan keluarannya diukur dengan menghitung selisih antara pendapatan dengan biaya.

Departemen pemasaran bukan merupakan pusat laba karena biaya yang dikeluarkan oleh departemen tersebut hanya merupakan bagian biaya yang dapat dikurangkan dari pendapatan yang dihasilkannya. Biaya produksi, biaya administrasi dan umum, bukan menjadi tanggungjawab departemen pemasaran.



PUSAT INVESTASI

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi untuk menilai kinerja para manajernya berdasarkan pada laba yang diperoleh dan dihubungkan dengan dana investasi. Setiap pusat investasi mempunyai seorang manajer utama dan bertanggungjawab atas setiap unit kegiatan atau program yang terjadi di dalam semua divisi yang dipimpinnya. Kemudian secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan.

Pengukuran kinerja pusat investasi merupakan perluasan dari pengukuran kinerja pusat laba. Pengukuran kinerja ini diperlukan karena suatu divisi yang memperoleh laba tinggi tidak berarti mempunyai kinerja yang baik jika laba tersebut dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Di sini prestasi manajer dinilai atas laba dan investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba.

#Kuliah
Dirumahaja

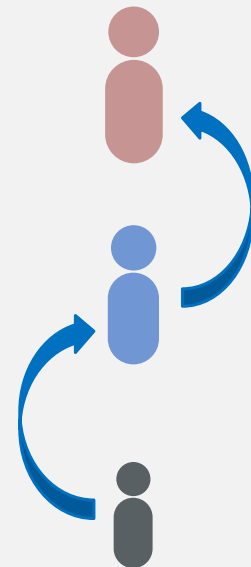


LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN

Dalam proses pengendalian manajemen, pelaksanaan kegiatan setiap pusat pertanggungjawaban harus diarahkan dan disesuaikan dengan program dan anggaran yang telah ditetapkan. Terjadinya penyimpangan dilaporkan melalui laporan pertanggungjawaban yang antara lain memuat tentang jumlah anggaran, realisasi, dan selisih antara anggaran dan realisasinya. Laporan pertanggungjawaban umumnya disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban untuk periode tertentu.

Contoh pertanggungjawaban biasanya dilaporkan secara berjenjang dan dari struktur paling bawah:

1. Laporan pertanggungjawaban kepala bagian
2. Laporan pertanggungjawaban manajer
3. Laporan pertanggungjawaban direktur



#Kuliah
Dirumahaja



PENILAIAN PRESTASI PUSAT BIAYA

Penilaian Prestasi Pusat Biaya Enjiner

Pengukuran **efisiensi** pusat biaya enjiner umumnya dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya standar (anggaran) dengan biaya sesungguhnya pada pusat biaya enjiner tersebut. Selisih yang timbul dianalisis, jika biaya sesungguhnya lebih kecil dari biaya standar, maka pusat biaya enjiner dinilai efisien.

Efektivitas pusat biaya enjiner dinilai berdasarkan kemampuan pusat biaya enjiner untuk menghasilkan keluaran sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang ditargetkan. Pusat biaya enjiner dinilai efektif jika mampu menghasilkan produk/jasa dalam kuantitas dan kualitas yang sama atau melebihi yang ditargetkan.

Penilaian pusat biaya diskresionari

Pusat biaya diskresionari tidak dapat dinilai **efisiensinya**, karena keluaran yang dihasilkan sulit diukur dan tidak dapat dibandingkan dengan masukannya. Sedangkan **efektivitasnya** dinilai berdasarkan kaitan antara keluaran yang dihasilkan dengan target yang telah ditetapkan.

#Kuliah
Dirumahaja



PENILAIAN PRESTASI PUSAT PENDAPATAN

Penilaian prestasi pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Pusat pendapatan dinilai efektif, jika jumlah realisasi pendapatan lebih besar daripada jumlah pendapatan yang dianggarkan.

Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan selanjutnya dianalisis ke dalam harga jual dan selisih kuantitas penjualan. Selisih harga jual timbul karena harga jual sesungguhnya per unit lebih tinggi/rendah daripada harga jual per unit yang dianggarkan. Sedangkan selisih kuantitas penjualan timbul karena kuantitas produk yang sesungguhnya dijual lebih besar atau lebih kecil daripada anggaran kuantitas produk yang dijual.

Selisih kuantitas penjualan dapat dianalisis ke dalam selisih komposisi penjualan dan selisih kuantitas penjualan final. Analisis selisih tersebut timbul pada perusahaan yang menjual lebih dari satu macam produk/jasa. Selanjutnya selisih kuantitas penjualan final dianalisis ke dalam selisih pasar industri dan selisih pangsa pasar.

#Kuliah
Dirumahaja



Produk	Anggaran		
	Kuantitas Penjualan	Harga Jual Per Unit	Penjualan Total
1	2	3	4
X	60	Rp100,00	Rp6.000,00
Y	40	110,00	4.000,00
		RP210,00	Rp10.400,00
A (Penjualan industri Rp41.600,00)			

Anggaran Pendapatan Rp10.400,00
$\Sigma 4$

Produk	Realisasi		
	Kuantitas Penjualan	Harga Jual Per Unit	Penjualan Total
1	5	6	7
X	58	Rp110,00	Rp6.380,00
Y	62	95,00	5.890,00
		RP210,00	Rp12.270,00
B (Penjualan industri Rp49.000,00)			

Anggaran Pendapatan Rp12.270,00
$\Sigma 7$

Selisih Pendapatan Rp1.870,00
$\Sigma 7 - \Sigma 4$

#Kuliah
Dirumahaja



PENILAIAN PRESTASI PUSAT LABA

Penilaian prestasi pusat laba dinilai berdasarkan perbandingan realisasi laba dengan anggaran laba yang telah ditetapkan untuk pusat laba yang bersangkutan. Pada perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk/jasa, organisasinya dibagi ke dalam divisi-divisi penghasil laba, setiap divisi mungkin saja tidak hanya mengadakan transaksi dengan pihak luar perusahaan tetapi juga melakukan pertukaran produk/jasa dengan divisi penghasil laba yang lain di dalam perusahaan. Dalam hal ini umumnya menimbulkan beberapa masalah antara lain:

Pendapatan bersama

Biasanya timbul jika departemen pemasaran suatu divisi berhasil mendapatkan pembeli, tetapi pembeli tersebut melakukan transaksi pembelian dengan divisi lain di dalam perusahaan. Dalam hal ini timbul pendapatan bersama antara divisi yang mendapatkan pembeli dengan divisi yang melakukan transaksi dengan pembeli. Oleh karena itu, untuk mengukur laba divisi pendapatan tersebut harus dibagi kepada kedua divisi tersebut secara adil.

#Kuliah
Dirumahaja



Biaya Bersama

Masalah biaya bersama umumnya terjadi apabila lebih dari satu divisi menggunakan fasilitas perusahaan secara bersama. Biaya yang timbul atas penggunaan fasilitas tersebut, harus dialokasikan kepada setiap divisi sesuai dengan proporsi manfaat yang dinikmatinya.

Harga Transfer

Masalah harga transfer timbul jika terdapat transaksi pertukaran produk/jasa antara dua divisi atau lebih di dalam perusahaan. Dalam hal ini biasanya timbul masalah dalam menentukan harga transfer, yaitu harga pokok atau jasa yang dipertukarkan antar divisi di dalam perusahaan. Disatu pihak harga transfer merupakan pendapatan bagi divisi penjual, dipihak lain merupakan biaya bagi divisi pembeli.

#Kuliah
Dirumahaja



Laba Divisi

Masalah konsep laba divisi timbul karena terdapat beberapa konsep yang dapat di gunakan untuk mengukur laba suatu divisi, yaitu:

- *Laba kontribusi divisi*, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi biaya variabel terkendali divisi dan biaya variabel tak terkendali divisi.
- *Laba terkendali divisi*, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi dengan semua biaya terkendali divisi (biaya tetap terkendali dan biaya variabel terkendali).
- *Laba langsung divisi*, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi biaya langsung divisi (biaya tetap terkendali dan biaya total terkendali).
- *Laba bersih sebelum pajak divisi*, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi biaya langsung divisi, alokasi biaya dari kantor pusat, sebelum perhitungan pajak penghasilan divisi.
- *Laba bersih setelah pajak divisi*, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi biaya langsung divisi, alokasi biaya dari kantor pusat, dan pajak penghasilan divisi.

#Kuliah
Dirumahaja



Tabel 8.2.
Contoh Perhitungan Konsep Laba Divisi

	Laba Kontribusi Divisi	Laba Terkendali Divisi	Laba Langsung Divisi	Laba Bersih Sebelum Pajak Divisi	Laba Bersih Setelah Pajak Divisi
Pendapatan	Rp250.000,00	Rp250.000,00	Rp250.000,00	Rp250.000,00	Rp250.000,00
Biaya variabel					
- Terkendali	Rp110.000,00	Rp110.000,00	Rp110.000,00	Rp110.000,00	Rp110.000,00
- Tak terkendali	30.000,00		30.000,00	30.000,00	30.000,00
Jumlah biaya variabel	Rp140.000,00				
Biaya tetap					
- Terkendali		Rp 25.000,00	Rp 25.000,00	Rp 25.000,00	Rp 25.000,00
- Tak terkendali			20.000,00	20.000,00	20.000,00
Jumlah biaya terkendali		Rp135.000,00			
Jumlah biaya langsung			Rp185.000,00		
Alokasi biaya kantor pusat				Rp 15.000,00	Rp 15.000,00
Jumlah biaya langsung + tak langsung				Rp200.000,00	
Pajak penghasilan					Rp 12.500,00
Jumlah biaya + pajak					Rp212.500,00
Laba divisi	Rp110.000,00	Rp115.000,00	Rp65.000,00	Rp 50.000,00	Rp37.500,00

#Kuliah
Dirumahaja



PENILAIAN PRESTASI PUSAT INVESTASI

Dasar yang digunakan untuk mengukur investasi pada dasarnya terdiri dari tiga macam yaitu:

- Investasi diukur berdasarkan jumlah aktiva/asset.
- Investasi diukur berdasarkan jumlah utang dan modal.
- Investasi diukur berdasarkan jumlah modal sendiri.

Penilaian prestasi pusat investasi pada dasarnya dapat dilakukan dengan menggunakan dua macam metode, yaitu:

- **Return on investment (ROI)**

Return on Investment (ROI) merupakan salah satu metode yang digunakan untuk penilaian prestasi pusat investasi, dengan cara membandingkan ROI yang dicapai oleh pusat investasi yang bersangkutan dengan ROI yang diharapkan. Suatu pusat investasi dikatakan efektif jika ROI yang dicapai minimal sama dengan ROI yang diharapkan.

ROI merupakan rasio antara laba dengan jumlah investasi yang biasa dinyatakan dalam persentase, dengan rumus perhitungan:

#Kuliah
Dirumahaja



$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Rata-rata aset operasi}} \times 100\%$$

Perhitungan ROI tersebut dapat pula ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \text{Margin} \times \text{Perputaran Investasi} \times 100\%$$

$$\text{Margin} = \frac{\text{Laba}}{\text{Hasil Penjualan}} ; \text{Perputaran Investasi} = \frac{\text{Hasil Penjualan}}{\text{Investasi}}$$

Dengan demikian,

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Hasil Penjualan}} \times \frac{\text{Hasil Penjualan}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$



Contoh 1:

Pak Kades memiliki tabungan sebesar Rp10.000.000. Ia kemudian menginvestasikan uangnya ke bisnis saudaranya dan mendapatkan keuntungan sebesar Rp12.500.000. Hitunglah tingkat pengembalian investasi atas modal yang dikeluarkan pak Kades.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp12.500.000} - \text{Rp10.000.000}}{\text{Rp10.000.000}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 25\%$$

**Contoh 2:**

ROI yang diharapkan untuk suatu investasi adalah 24%. Berikut ini adalah yang berkaitan dengan pusat investasi tersebut selama 2020:

Hasil Penjualan Rp50.000.000
 Biaya-biaya Rp45.000.000
 Jumlah investasi Rp25.000.000

Berdasarkan data tersebut perhitungan ROI tahun 1998 adalah sebagai berikut:

$$ROI = \frac{Rp50.000.000 - Rp45.000.000}{Rp50.000.000} \times \frac{Rp50.000.000}{Rp25.000.000} \times 100\%$$

$$ROI = 20\%$$

ROI yang dicapai lebih kecil (20%) dari ROI yang diharapkan (24%). Jika manajer pusat investasi ingin meningkatkan ROI agar sesuai dengan harapan, maka dapat dilakukan beberapa cara:

#Kuliah
Dirumahaja



- Meningkatkan hasil penjualan

Hasil penjualan sebesar Rp50.000.000 harus ditingkatkan dengan sejumlah tertentu agar menghasilkan ROI sebesar 24%, tanpa mengubah jumlah biaya investasi:

$$ROI = \frac{\text{Hasil Penjualan} - \text{Biaya}}{\text{Investasi}}$$

$$24\% = \frac{\text{Hasil Penjualan} - Rp45.000.000}{Rp25.000.000}$$

$$\begin{aligned} \text{Hasil Penjualan} &= Rp45.000.000 + (24\% \times Rp25.000.000) \\ &= Rp51.000.000 \end{aligned}$$

#Kuliah
Dirumahaja



- Menurunkan biaya-biaya
Biaya sebesar Rp45.000.000 harus diturunkan menjadi sejumlah tertentu agar diperoleh ROI 24%, tanpa mengubah hasil penjualan dan jumlah investasi sebagai berikut:

$$24\% = \frac{\text{Rp}50.000.000 - \text{Biaya}}{\text{Rp}25.000.000}$$

$$\begin{aligned} \text{Biaya} &= \text{Rp}50.000.000 - (24\% \times \text{Rp}25.000.000) \\ &= \text{Rp}44.000.000 \end{aligned}$$

- Menurunkan jumlah investasi
Jumlah investasi sebesar Rp25.000.000 harus diturunkan menjadi sejumlah tertentu agar diperoleh ROI sebesar 24%, tanpa mengubah penjualan dan biaya.

$$24\% = \frac{\text{Rp}50.000.000 - \text{Rp}45.000.000}{\text{Investasi}}$$

$$\text{Investasi} = \frac{100 \times \text{Rp}5.000.000}{24} = \text{Rp}22.833.333$$

#Kuliah
Dirumahaja



Contoh 3:

Perusahaan Pak Kades memperoleh laba operasi tahun 2020 sebagai berikut:

Penjualan	Rp480.000.000
Harga Pokok Penjualan	Rp222.000.000
Beban Penjualan dan Administrasi	Rp210.000.000

Pada awal tahun, nilai buku bersih dari aset operasional sebesar Rp323.000.000. Pada akhir tahun, nilai buku bersih dari aset operasional adalah Rp277.000.000.

Hitunglah ROI

#Kuliah
Dirumahaja

**Contoh 3:**

Perusahaan Pak Kades memperoleh laba operasi tahun 2020 sebagai berikut:

Penjualan	Rp480.000.000
Harga Pokok Penjualan	<u>Rp222.000.000</u>
Margin kotor	Rp258.000.000
Beban Penjualan dan Administrasi	<u>Rp210.000.000</u>
Laba operasi	Rp48.000.000

Pada awal tahun, nilai buku bersih dari aset operasional sebesar Rp277.000.000. Pada akhir tahun, nilai buku bersih dari aset operasional adalah Rp323.000.000.

Hitunglah ROI



Penyelesaian:

$$\begin{aligned} \text{Aktiva operasi rata-rata} &= \frac{(\text{Aset Awal} + \text{Aset Akhir})}{2} \\ &= \frac{(\text{Rp}277.000.000 + \text{Rp}323.000.000)}{2} \\ &= \text{Rp}300.000.000 \end{aligned}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Hasil Penjualan}} \times \frac{\text{Hasil Penjualan}}{\text{Aset operasi rata-rata}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp}48.000.000}{\text{Rp}480.000.000} \times \frac{\text{Rp}480.000.000}{\text{Rp}300.000.000} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 16\%$$





- **Metode Residual Income**

Berdasarkan metode ini prestasi pusat investasi dinilai berdasarkan jumlah laba absolut yang diperolehnya. Residual income dihitung dari laba dikurangi biaya modal. Jika prestasi pusat investasi dinilai berdasarkan ROI, manajer divisi akan menolak suatu rencana investasi yang menghasilkan ROI di bawah ROI yang diharapkan. Menurut metode residual income suatu rencana investasi akan diterima jika menghasilkan residual income yang positif, terlepas apakah dihitung ROInya lebih kecil dari ROI yang diharapkan.

Rumus:

$$RI = \text{Laba} - (\text{Biaya modal rata-rata} \times \text{Investasi})$$

$$RI = \text{Laba Operasi} - (\text{Tingkat Pengembalian minimal} \times \text{Aset operasi})$$

$$RI = \text{NOPAT} - \text{Biaya Modal} (\text{Tingkat Pengembalian minimal} \times \text{Aset operasi})$$

#Kuliah
Dirumahaja



Contoh 1:

Jumlah investasi	Rp50.000.000
Laba	Rp10.000.000
ROI (Rp10.000.000 : Rp50.000.000)	20%
Biaya modal 12% (12% x Rp50.000.000)	Rp6.000.000
Residual income (Rp10.000.000-Rp6.000.000)	Rp4.000.000

Contoh 2:

Jika aset operasional suatu perusahaan adalah sebesar Rp10.000.000, laba bersih usaha sebesar Rp1.800.000 dan minimum return on aset adalah 13%. Maka tentukanlah Residual Incomenya.

$$RI = \text{Laba bersih} - (\text{return minimal} \times \text{aset operasi})$$

$$RI = \text{Rp1.800.000} - (13\% \times \text{Rp10.000.000})$$

$$RI = \text{Rp1.800.000} - 1.300.000$$

$$RI = \text{Rp500.000}$$

#Kuliah
Dirumahaja

•Muhammad Iqbal



Tengkyu, Stay Safe!



Pertemuan ke 12

Penyusunan Program dan Anggaran

MUHAMMAD IQBAL, S.Pd., M.Si

#Kuliah
Dirumahaja



PENYUSUNAN PROGRAM

Penyusunan program adalah proses penentuan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dalam jangka panjang (umumnya untuk jangka waktu 3 - 5 tahun), dan penaksiran jumlah sumber-sumber (resources) yang akan dialokasikan pada setiap program. Program umumnya disusun sesuai dengan jenis atau keluarga produk (product lines). Program sering pula disebut dengan perencanaan jangka panjang (long-range planning).

#Kuliah
Dirumahaja



3 KEGIATAN POKOK 'PENYUSUNAN PROGRAM'

Meninjau kembali program yang sedang dilaksanakan.

Peninjauan kembali terhadap program yang sedang dilaksanakan oleh perusahaan sangat diperlukan, karena perusahaan akan dapat segera mengetahui kemungkinan-kemungkinan perubahan yang akan terjadi dan pengaruhnya terhadap perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian, perusahaan dapat segera mengambil kebijaksanaan dan tindakan untuk mengatasi masalah-masalah yang mungkin timbul. Yang disebabkan oleh perubahan keadaan di masa yang akan datang.

Suatu cara yang sistematis untuk menganalisis program yang sedang dilaksanakan disebut dengan nama Zero-Base Review. Manfaat Zero-Base Review adalah untuk mengatasi kecenderungan suatu organisasi yang umumnya cepat puas terhadap suatu hasil yang telah dicapai. Zero-Base Review digunakan terutama untuk menganalisis program yang sedang dilaksanakan pada Pusat Biaya Diskresionari, misalnya: Departemen Akuntansi dan Departemen Personalia.

#Kuliah
Dirumahaja



3 KEGIATAN POKOK 'PENYUSUNAN PROGRAM'

Mempertimbangkan usulan program baru

Kegiatan pokok dalam penyusunan program dapat berupa mempertimbangkan usulan program baru. Dalam hal ini manajemen dihadapkan pada masalah pemilihan alternatif, yaitu: menerima atau menolak usulan program baru. Manajemen dalam mempertimbangkan usulan program baru harus lebih berhati-hati, karena program baru berkaitan dengan investasi modal baru yang umumnya memerlukan dana dalam jumlah relatif besar dan akan terikat dalam jangka waktu relatif lama.

Mengkoordinasi program-program dalam suatu sistem penyusunan program secara formal

Sistem penyusunan program secara formal diperlukan oleh setiap organisasi, baik dalam kegiatan peninjauan kembali program-program yang sedang dilaksanakan maupun dalam pengambilan keputusan atas program baru. Dengan sistem penyusunan program yang formal tersebut, konsekuensi keuangan suatu program dan konsekuensi-konsekuensi yang lain dapat diproyeksikan untuk beberapa tahun yang akan datang.

#Kuliah
Dirumahaja



TAHAP-TAHAP PENYUSUNAN PROGRAM

Proses penyusunan program umumnya dimulai beberapa bulan menjelang dimulainya proses penyusunan anggaran. Penyusunan program yang formal umumnya melalui tahap-tahap sebagai berikut :

1. Penentuan tujuan dan strategi dasar oleh manajemen puncak, yang hasilnya disebarkan kepada para manajer operasi.
2. Berpedoman pada tujuan dan strategi yang telah ditetapkan, para manajer operasi membuat usulan-usulan program untuk didiskusikan dengan manajemen puncak.
3. Usulan program tersebut didiskusikan oleh manajemen puncak dan para manajer operasi, jika perlu diadakan revisi, penambahan atau pengurangan, sehingga ditetapkan sebagai suatu program perusahaan secara keseluruhan.



CONTOH TEKNIK PENYUSUNAN PROGRAM

Planning Programing Budgeting System (PPBS)

PPBS merupakan teknik penganggaran yang didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada *output* dan tujuan dengan penekanan utamanya adalah alokasi sumber daya berdasarkan analisis ekonomi.

Proses implementasi PPBS, Tahapan implementasi PPBS sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan umum organisasi dan tujuan unit organisasi dengan jelas.
2. Mengidentifikasi program dan kegiatan untuk mencapai tujuan
3. Mengevaluasi berbagai alternatif program dengan menghitung *cost-benefit*.
4. Pemilihan program yang memiliki manfaat besar dengan biaya kecil
5. Alokasi sumber daya ke setiap program yang disetujui
6. Program yang disusun harus terkait dengan tujuan organisasi dan tersebar ke seluruh bagian organisasi.



CONTOH TEKNIK PENYUSUNAN PROGRAM

Program Evaluation and Review Technique (PERT)

Teknik PERT adalah suatu metode yang bertujuan untuk sebanyak mungkin mengurangi adanya penundaan, maupun gangguan produksi, serta mengkoordinasikan berbagai bagian suatu pekerjaan secara menyeluruh dan mempercepat selesainya proyek. Teknik ini memungkinkan dihasilkannya suatu pekerjaan yang terkendali dan teratur, karena jadwal dan anggaran dari suatu pekerjaan telah ditentukan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan.

Tujuan dari PERT adalah pencapaian suatu taraf tertentu di mana waktu merupakan dasar penting dari PERT dalam penyelesaian kegiatan-kegiatan bagi suatu proyek. Pada prinsipnya PERT bekerja sebagai berikut:

1. PERT digunakan pada perencanaan dan pengendalian proyek yang belum pernah dikerjakan.
2. PERT digunakan tiga jenis waktu pengerjaan yaitu yang tercepat, terlama serta terlayak.
3. PERT yang ditekankan tepat waktu, sebab dengan penyingkatan waktu maka biaya proyek turut mengecil
4. Dalam PERT anak panah menunjukkan tata urutan (hubungan presidental).

#Kuliah
Dirumahaja



CONTOH TEKNIK PENYUSUNAN PROGRAM

Critical Path Method (CPM)

CPM adalah suatu metode perencanaan dan pengendalian proyek-proyek yang merupakan sistem yang paling banyak digunakan diantara semua sistem yang memakai prinsip pembentukan jaringan. Dengan CPM, jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai tahap suatu proyek dianggap diketahui dengan pasti, demikian pula hubungan antara sumber yang digunakan dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek.

Jadi CPM merupakan analisa jaringan kerja yang berusaha mengoptimalkan biaya total proyek melalui pengurangan waktu penyelesaian total proyek yang bersangkutan. . Pada prinsipnya CPM bekerja sebagai berikut:

1. CPM digunakan untuk menjadwalkan dan mengendalikan aktivitas yang sudah pernah dikerjakan sehingga data, waktu dan biaya setiap unsur kegiatan telah diketahui oleh evaluator.
2. CPM hanya memiliki satu jenis informasi waktu pengerjaan yaitu waktu yang paling tepat dan layak untuk menyelesaikan suatu proyek.
3. CPM menekankan tepat biaya.
4. CPM tanda panah adalah kegiatan.

#Kuliah
Dirumahaja



PENYUSUNAN ANGGARAN

ANGGARAN adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, umumnya dalam bentuk satuan uang, untuk jangka waktu tertentu. Periode anggaran umumnya satu tahun, atau dikenal dengan nama Anggaran Tahunan (Annual Budget). Anggaran memuat tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu perusahaan, yang penyusunannya biasanya berdasarkan setiap pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Penyusunan anggaran dilakukan, baik oleh organisasi yang berorientasi mencari keuntungan maupun oleh organisasi yang orientasi nya tidak semata-mata mencari keuntungan. Bagi organisasi yang profit oriented anggaran tahunan umumnya dimaksudkan sebagai perencanaan laba (profit plan).

#Kuliah
Dirumahaja



KEGUNAAN ANGGARAN

Perencanaan

Anggaran merupakan salah satu kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, disamping program. Para manajer dalam menyusun anggaran harus mempertimbangkan kemungkinan perubahan kondisi pada masa yang akan datang, dan menentukan langkah yang diperlukan untuk menghadapi perubahan kondisi tersebut.

Disamping itu, anggaran mempunyai peran sebagai alat koordinasi bagi rencana kegiatan yang disusun oleh setiap pusat pertanggungjawaban. Rencana kegiatan suatu pusat pertanggungjawaban akan mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh rencana kegiatan yang disusun oleh pusat pertanggungjawaban yang lain.

Motivasi

Anggaran berfungsi juga sebagai alat pendorong yang dapat membangkitkan motivasi para manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Motivasi tersebut akan semakin meningkat, jika para manajer berperan secara aktif dalam menyusun dan melaksanakan anggaran perusahaan.

#Kuliah
Dirumahaja



KEGUNAAN ANGGARAN

Komunikasi

Rencana kegiatan yang telah disusun oleh manajemen tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik, jika manajemen yang bersangkutan tidak cukup memahami apa yang dimaksud dalam rencana tersebut. Pemahaman yang cukup, tidak hanya pengetahuan mengenai rencana tertentu, tetapi meliputi juga pemahaman mengenai kebijakan yang akan ditetapkan dan kemungkinan kendala yang akan dihadapi oleh organisasi.

Anggaran, dalam hal ini mempunyai peranan sebagai penyebar informasi dan batasan-batasannya mengenai rencana kegiatan yang telah disusun. Dengan demikian anggaran memuat informasi yang penting dari suatu rencana kegiatan dan mengkomunikasikannya kepada para manajer pusat pertanggungjawaban.

Evaluasi

Hasil Perbandingan antara realisasi dengan anggaran selama satu tahun, umumnya merupakan faktor yang menentukan untuk mengevaluasi setiap manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Bagi manajer yang berprestasi (menghasilkan selisih yang menguntungkan bagi pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya), biasanya akan memperoleh bonus atau penghargaan atas prestasi yang telah dicapai.

#Kuliah
Dirumahaja



KEGUNAAN ANGGARAN

Pengendalian

Suatu anggaran memuat tentang hasil-hasil yang diinginkan oleh suatu organisasi atau bagian organisasi, dalam jangka waktu tertentu. Anggaran perlu disusun secara cermat, agar dapat digunakan sebagai dasar pembandingan bagi realisasi anggaran. Dalam proses pengendalian, manajemen menjamin bahwa kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan hasil-hasil yang diinginkan seperti yang termuat dalam anggaran. Oleh karena itu, peran anggaran selain sebagai alat perencanaan dan koordinasi, juga sebagai alat pengendalian untuk menilai prestasi dari setiap manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Pendidikan

Anggaran berfungsi pula sebagai piranti pendidikan para manajer, terutama dalam kaitannya dengan segala macam pekerjaan yang ada di dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan pertaliannya dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang lain di dalam organisasi. Apalagi jika manajer yang bersangkutan masih relatif baru dalam menduduki jabatan sebagai manajer suatu pusat pertanggungjawaban, dalam proses penyusunan anggaran pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, banyak pengetahuan baru yang akan diperolehnya.

#Kuliah
Dirumahaja



KLASIFIKASI ANGGARAN

Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan memuat tentang rencana penjualan selama periode anggaran (umumnya satu tahun), yang dinyatakan dalam satuan uang dan kuantitas penjualan. Anggaran Penjualan disusun berdasarkan Proyeksi Penjualan yang dibuat oleh perusahaan. Anggaran Penjualan disebut sebagai anggaran kunci dalam proses penyusunan anggaran, karena anggaran tersebut merupakan dasar penyusunan jenis anggaran yang lain, yaitu : Anggaran Produksi, Anggaran Biaya Non Produksi, Anggaran Kas, dan Anggaran Rugi-Laba.

Anggaran Produksi

Anggaran produksi, memuat tentang rencana unit yang diproduksi selama periode anggaran. Taksiran produksi ditentukan berdasarkan rencana penjualan dan persediaan yang diharapkan. Anggaran produksi merupakan dasar penyusunan anggaran biaya produksi, yaitu : Anggaran Biaya Bahan Baku,, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik. Anggaran produksi dapat pula digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran Persediaan atau sebaliknya.

Pembagian anggaran Produksi >>>

#Kuliah
Dirumahaja



KLASIFIKASI ANGGARAN

Anggaran Biaya Produksi, terdiri atas :

- **Anggaran Biaya Bahan Baku:** Memuat taksiran bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi yang dinyatakan dalam satuan uang maupun kuantitas bahan baku. Dari anggaran ini akan diketahui pembelian bahan baku yang dianggarkan, yang selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan Anggaran Kas dan Anggaran Rugi Laba.
- **Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung:** Memuat taksiran biaya tenaga kerja langsung selama periode anggaran yang selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan Anggaran Kas dan Anggaran Rugi-Laba
- **Anggaran Biaya Overhead Pabrik:** Memuat taksiran biaya overhead pabrik selama periode anggaran yang digunakan dalam penyusunan Anggaran Kas dan Anggaran Rugi-Laba.

#Kuliah
Dirumahaja



KLASIFIKASI ANGGARAN

Anggaran Biaya Nonproduksi

Anggaran Biaya Nonproduksi terdiri atas Anggaran Biaya Pemasaran dan Anggaran Biaya Administrasi dan umum, yang masing-masing memuat taksiran biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum. Anggaran ini juga digunakan sebagai dasar penyusunan Anggaran Kas dan Anggaran Rugi-Laba. Anggaran Penjualan, Produksi, Biaya Produksi dan Biaya Nonproduksi seperti yang telah diuraikan dimuka, merupakan bagian dari Anggaran Operasi (Operating Budget). Untuk memperoleh gambaran mengenai rencana operasi perusahaan secara keseluruhan, Anggaran Operasi dapat disusun berdasarkan dua macam cara, yaitu :

- **Anggaran Program** yaitu anggaran operasi yang disusun berdasarkan program-program utama perusahaan yang berupa jenis atau keluarga produk yang dihasilkan dan program tertentu diluar produk (misal program penelitian dan pengembangan). Anggaran Program umumnya digunakan untuk menganalisis keselarasan diantara program-program perusahaan.
- **Anggaran Pertanggungjawaban** yaitu anggaran operasi yang disusun berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Program pertanggungjawaban digunakan sebagai alat pengendalian setiap manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

#Kuliah
Dirumahaja



KLASIFIKASI ANGGARAN

Anggaran Pengeluaran Modal

Anggaran Pengeluaran Modal memuat tentang rencana perubahan aset tetap perusahaan selama periode anggaran. Anggaran ini disusun berdasarkan Proyeksi Penjualan dan digunakan sebagai dasar penyusunan Anggaran Kas, Anggaran Biaya Overhead Pabrik dan Anggaran Biaya Nonproduksi.

Anggaran Kas

Anggaran Kas berisi mengenai taksiran sumber dan penggunaan kas selama periode anggaran. Anggaran kas disusun berdasarkan Anggaran Operasi dan Anggaran Pengeluaran Modal dan digunakan sebagai dasar penyusunan Anggaran Neraca.

Anggaran Rugi-Laba

Anggaran Rugi-Laba memuat mengenai taksiran rugi atau laba perusahaan selama periode anggaran. Anggaran ini disusun dari anggaran Operasi dan digunakan sebagai dasar penyusunan Anggaran Neraca.

#Kuliah
Dirumahaja



KLASIFIKASI ANGGARAN

Anggaran Neraca

Anggaran Neraca berisi mengenai rencana posisi keuangan (aset, utang dan modal) perusahaan pada awal dan akhir periode anggaran. Anggaran Neraca disusun dari Anggaran Kas dan Anggaran Rugi-Laba dan digunakan untuk dasar penyusunan Anggaran Perubahan Posisi Keuangan.

Anggaran Perubahan Posisi Keuangan

Anggaran Perubahan Posisi Keuangan memuat mengenai rencana perubahan aktiva, utang dan modal perusahaan selama periode anggaran. Anggaran ini disusun dari Anggaran Neraca.



ORGANISASI PENYUSUN ANGGARAN

1. Komite Anggaran, berdasarkan program perusahaan yang telah ditetapkan membuat pedoman umum penyusunan anggaran yang selanjutnya di mintakan persetujuan kepada Direksi.
2. Komite Anggaran mendistribusikan pedoman umum penyusunan anggaran yang telah disetujui Direksi kepada setiap pusat pertanggungjawaban.
3. Manajer pusat pertanggungjawaban beserta staf dalam unit yang bersangkutan membuat usulan anggaran dan selanjutnya mengajukannya kepada Komite Anggaran.
4. Komite Anggaran membahas usulan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban. Jika dipandang perlu, Komite Anggaran mengusulkan kepada pusat pertanggungjawaban untuk merevisi usulan anggarannya. Revisi tersebut diperlukan agar ada kesesuaian dengan program perusahaan dan atau dengan usulan anggaran pusat pertanggungjawaban yang lain.
5. Komite anggaran mengajukan usulan anggaran yang final kepada Direksi untuk disahkan.
6. Komite Anggaran mendistribusikan anggaran yang telah disetujui Direksi kepada setiap pusat pertanggungjawaban.



PROSES PENYUSUN ANGGARAN

1. **Organisasi** → Pihak *Departemen Anggaran* dan Pihak *Komite Anggaran*
2. **Penerbitan Pedoman** → Pedoman ini adalah yang dinyatakan secara implisit dalam rencana strategis dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan yang telah terjadi semenjak disetujui, khususnya kinerja perusahaan sampai tanggal tersebut dan prediksi terakhir.
3. **Usulan Awal Anggaran** → Menggunakan pedoman tersebut, manajer pusat tanggung jawab, dibantu dengan stafnya, mengembangkan permintaan anggaran, Karena sebagian besar pusat tanggung jawab akan memulai tahun anggaran dengan fasilitas, karyawan, dan sumber daya lain yang sama seperti yang mereka miliki saat ini, maka anggaran ini didasarkan pada tingkatan yang ada, yang dikemudian dimodifikasi sesuai dengan pedoman.
4. **Negosiasi** → Pembuat anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Ini merupakan inti dari proses tersebut. Alasan cenderung untuk menilai validitas dari tiap penyesuaian.
5. **Revisi Anggaran** → Ada dua jenis umum revisi anggaran: a) prosedur yang memungkinkan pemutakhiran anggaran secara sistematis, b) prosedur yang memungkinkan adanya revisi dalam keadaan tertentu. Revisi anggaran harus dijustifikasi berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan dari yang ada ketika anggaran asli disetujui.

#Kuliah
Dirumahaja



PROSES PENYUSUN ANGGARAN

6. **Anggaran Kontinjensi** → Beberapa perusahaan secara rutin menyusun anggaran kontinjensi yang mengidentifikasi tindakan-tindakan manajemen yang akan diambil jika ada penurunan yang signifikan dalam volume penjualan dari apa yang telah diantisipasi ketika mengembangkan anggaran. Anggaran kontinjensi menyediakan suatu cara yang cepat untuk menyesuaikan dengan kondisi yang berubah jika situasinya telah tiba. Seperti detective, di mana ada plan A dan ada plan B jika situasi berubah.

#Kuliah
Dirumahaja



KARAKTERISTIK ANGGARAN

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

#Kuliah
Dirumahaja



HUBUNGAN PROGRAM DENGAN ANGGARAN

Penyusunan program dan penyusunan anggaran merupakan proses perencanaan dalam suatu organisasi. Antara keduanya mempunyai perbedaan sebagai berikut :

1. Program disusun sebelum penyusunan anggaran. Sedangkan anggaran disusun setelah dan berdasarkan program.
2. Program disusun untuk jangka waktu beberapa tahun, sedangkan anggaran disusun untuk jangka waktu satu tahun.
3. Program biasanya disusun berdasarkan jenis atau keluarga produk yang dihasilkan perusahaan. Sedangkan anggaran umumnya disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan.

#Kuliah
Dirumahaja



HUBUNGAN PROGRAM DENGAN ANGGARAN

Penerapan anggaran berbasis aktivitas dapat meningkatkan kualitas proses penyusunan anggaran induk dan dapat menjadi sebuah pendekatan yang berguna untuk mendukung perbaikan yang berkelanjutan dan manajemen proses. Selain itu juga, karena aktivitas mengkonsumsi sumber daya dan kemudian menjadi biaya, anggaran berbasis aktivitas akan menjadi bermanfaat untuk alat perencanaan dan pengendalian dibandingkan dengan sistem anggaran tradisional (berdasarkan fungsional). Sistem anggaran berbasis aktivitas dapat digunakan untuk mengurangi biaya dengan cara menghilangkan aktivitas yang tidak bermanfaat dan meningkatkan efisiensi aktivitas yang bermanfaat.

Untuk membangun anggaran berdasarkan aktivitas diperlukan tiga hal, yaitu:

1. Aktivitas dalam perusahaan harus teridentifikasi,
2. Permintaan tiap output aktivitas dapat diperkirakan, dan
3. Biaya sumber daya yang diperlukan untuk memproduksi tingkat aktivitas.



ANGGARAN BERDASARKAN FUNGSI vs ANGGARAN BERBASIS AKTIVITAS

Anggaran Tradisional	Anggaran Aktivitas
Berdasarkan elemen-elemen biaya (variabel dan tetap) atas unit yang diproduksi atau dijual	Berdasarkan aktivitas
Biaya berdasarkan departementalisasi (fungsi)	Fokus pada ukuran output untuk tiap aktivitas
Seorang manager tidak dapat memahami perilaku biaya dengan rinci	Memungkinkan seorang manager memahami perilaku biaya dengan lebih rinci
Kurang akurat	Lebih akurat karena menggunakan rumusan biaya yang tergantung pada ukuran output tiap aktivitas



DIMENSI KEPERILAKUAN DALAM PENGANGGARAN

Umpan Balik Kinerja

Adanya umpan balik terhadap kinerja manajer akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Manajer perlu mengetahui pekerjaan mana yang telah mereka lakukan dengan baik dan yang belum dikerjakan sesuai dengan keinginan perusahaan pada tahun anggaran yang bersangkutan.

Insentif Keuangan dan Nonkeuangan

Insentif merupakan alat bagi organisasi untuk memengaruhi para manajer bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Insentif dibagi menjadi insentif keuangan dan insentif nonkeuangan. Insentif Keuangan berupa gaji, bonus, tunjangan, fasilitas. Sedangkan Insentif nonkeuangan (psikologi dan sosial) seperti promosi, tambahan tanggungjawab, otonomi yang lebih besar, lokasi geografi yang lebih baik dan pengakuan.

Anggaran Partisipatif

Partisipasi dalam menyusun anggaran adalah sebagai tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif melibatkan manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran yang diharapkan dapat meningkatkan tanggungjawab serta kreativitas manajer tingkat bawah sebagai bentuk insentif nonkeuangan. Dengan menerapkan anggaran partisipatif diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja manajer tingkat bawah.

#Kuliah
Dirumahaja



DIMENSI KEPERILAKUAN DALAM PENGANGGARAN

Standar yang realistis

Standar realistis yang ditetapkan dalam anggaran digunakan untuk mengukur kinerja. Oleh karena itu, penetapan tujuan ini harus berdasarkan pada kondisi dan harapan yang realistis. Anggaran seharusnya mencerminkan realitas operasional.

Kemampuan mengendalikan biaya

Manajer seharusnya tidak dapat diberikan tanggungjawab atas anggaran biaya yang mereka tidak dapat kendalikan sesuai dengan tingkat kewenangan mereka. Apabila hal itu terjadi maka perlu untuk memisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan yang tidak dapat dikendalikan, sehingga mereka akan merasa dinilai secara adil.

Menerapkan berbagai macam pengukuran kinerja

Ukuran keuangan bukanlah satu-satunya dalam melakukan pengukuran kinerja. Jika orientasi pengukuran keuangan terlalu berlebihan, maka dapat menimbulkan perilaku myopia, yaitu ketika seorang manajer bertindak untuk meningkatkan kinerja anggarannya dalam jangka pendek, namun bisa membahayakan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan pengukuran keuangan dan nonkeuangan yang dinilai berdasarkan ukuran jangka panjang dan jangka pendek.

#Kuliah
Dirumahaja

Muhammad Iqbal



• **Terimakasih!** •



PENENTUAN HARGA TRANSFER



MUHAMMAD IQBAL

1

Pengertian

Harga transfer adalah nilai yang diberikan atas suatu transfer barang atau jasa dalam suatu transaksi yang setidaknya salah satu dari dua pihak yang bertransaksi merupakan pusat laba. Dalam arti luas adalah harga barang dan jasa yang ditransfer antar pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi tanpa memandang bentuk pusat pertanggungjawaban. Sedangkan dalam arti sempit, harga transfer adalah harga barang atau jasa yang ditransfer antar pusat laba atau setidaknya salah satu dari pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba.

2

Tujuan

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

3

Prinsip Dasar

1. Harga transfer sebaiknya sama dengan harga yang akan dikenakan apabila produk dijual ke konsumen luar atau dibeli dari pemasok luar.
2. Dalam menjalankan prinsip dasar diatas terdapat dua kebijakan, yaitu:
3. Kebijakan sourcing, yaitu kebijakan apakah akan memproduksi sendiri atau membeli dari pemasok luar
4. Kebijakan harga transfer, yaitu kebijakan tentang tingkat harga produk yang akan ditransfer antar pusat laba, apabila produksi dilakukan secara internal.
5. Sistem harga transfer bervariasi dari yang paling sederhana (ideal) sampai yang rumit.

4

Berdasarkan HARGA PASAR

- Merupakan penentuan harga transfer yang paling independen dan wajar, karena barang/jasa yang ditransfer dinilai berdasarkan harga pasar yang berlaku.
- Harga pasar yang digunakan sebagai dasar penentuan harga adalah **harga pasar modifikasi** atau **harga pasar minus**, yaitu harga pasar yang dikurangi dengan biaya penjualan yang bisa dihindari perusahaan, antara lain: potongan penjualan, biaya iklan, biaya angkut penjualan, komisi penjualan, dan biaya penagihan.

5

Kelemahan HARGA PASAR

Harga Pasar		Rp xxx
Biaya yang dapat dihindari		
Potongan penjualan	Rp xxx	
Biaya iklan	xxx	
Biaya angkut penjualan	xxx	
Komisi penjualan	xxx	
Biaya penagihan	<u>xxx</u>	
		Rp xxx
Harga transfer		<u>Rp xxx</u>

6

Contoh: 10.1

Perusahaan mempunyai dua pusat laba, yaitu divisi M dan divisi N. Divisi M menghasilkan 5.000 unit produk A yang dapat dijual kepada divisi N atau kepada pihak lain di luar perusahaan. Dengan harga Rp200,00 per unit. Biaya produksi A terdiri atas: biaya variabel per unit Rp80,00 dan biaya tetap total Rp250.000,00. Biaya yang dapat dihindari jika produk A dijual kepada divisi N adalah potongan penjualan per unit Rp10,00, biaya iklan per unit Rp5,00, biaya angkut dan komisi penjualan per unit, masing-masing Rp2,50. Produk A di divisi N diolah lebih lanjut menjadi produk B, dengan tambahan biaya pengolahan sebesar Rp300,00 per unit. Produk B laku dijual dengan harga Rp700,00 per unit dan biaya penjualan Rp50,00 per unit. Jika dari jumlah produk A yang dihasilkan, 60% dijual kepada divisi N dan sisanya dijual kepada pihak luar, tentukan laba masing-masing divisi.

7

Jawaban

	Divisi M	Divisi N
Penjualan $5000 \times 40\% \times \text{Rp}200,00 = \text{Rp}400.000,00$ $5000 \times 60\% \times \text{Rp}180,00 = \underline{\text{Rp}540.000,00}$		
	Rp940.000,00	
$3000 \times 700,00$		Rp2.100.000,00
Biaya Produksi $(5.000 \times \text{Rp}80,00) + \text{Rp}250.000,00$ $\text{Rp}540.000,00 + (3000 \times \text{Rp}300,00)$	(650.000,00)	(1.440.000,00)
Biaya Penjualan $2.000 \times \text{Rp}20,00$ $3.000 \times \text{Rp}50,00$	(40.000,00)	(150.000,00)
Laba	Rp250.000,00	Rp510.000,00

8

Kelemahan HARGA PASAR

1. Tidak semua produk/jasa yang dipertukarkan memiliki harga pasar.
2. Mungkin saja terdapat beberapa macam harga pasar dari produk/jasa yang dipertukarkan.
3. Pengurangan harga pasar dengan biaya yang dapat dihindari menguntungkan bagi divisi pembeli.

9

Berdasarkan HARGA POKOK

- Metode penentuan harga transfer berdasarkan harga pokok produksi ditentukan berdasarkan biaya yang ditimbulkan oleh unit bisnis penjual dalam memproduksi barang atau jasa.
- Harga pokok yang digunakan dalam penentuan harga transfer dapat berupa **harga pokok penuh** atau **harga pokok variabel**. Sedangkan sistem harga pokok yang digunakan berupa **harga pokok historis** atau **harga pokok yang ditentukan di muka**, yang umumnya berupa **harga pokok taksiran** atau **harga pokok standar**.

10

Contoh: 10.2 Harga Pokok Penuh ditambah Laba

	Divisi M	Divisi N
Penjualan 5000 x 40% x Rp200,00 = Rp400.000,00 5000 x 60% x Rp169,00 = <u>Rp507.000,00</u>	Rp907.000,00	
3000 x 700,00		Rp2.100.000,00
Biaya Produksi (5.000 x Rp80,00) + Rp250.000,00 Rp507.000,00 + (3000 x Rp300,00)	(650.000,00)	(1.407.000,00)
Biaya Penjualan 2.000 x Rp.20,00 3.000 x Rp50,00	(40.000,00_)	(150.000,00)
Laba	Rp217.000,00	Rp543.000,00

11

Contoh: 10.3 Harga Pokok Variabel ditambah Laba

	Divisi M	Divisi N
Penjualan 5000 x 40% x Rp200,00 = Rp400.000,00 5000 x 60% x Rp104,00 = <u>Rp312.000,00</u>	Rp712.000,00	
3000 x 700,00		Rp2.100.000,00
Biaya Produksi (5.000 x Rp80,00) + Rp250.000,00 Rp312.000,00 + (3000 x Rp300,00)	(650.000,00)	(1.212.000,00)
Biaya Penjualan 2.000 x Rp.20,00 3.000 x Rp50,00	(40.000,00_)	(150.000,00)
Laba	Rp22.000,00	Rp738.000,00

12

Berdasarkan NEGOSIASI

- Dalam ketiadaan harga, beberapa perusahaan memperkenankan divisi-divisi dalam perusahaan yang berkepentingan dengan harga transfer untuk menegosiasikan harga transfer yang diinginkan. Dengan kata lain antara divisi penjual dan pembeli melakukan tawar-menawar dalam penentuan harga.

13

Jawaban Contoh: 10.4

	Divisi M	Divisi N
Penjualan $5000 \times 40\% \times \text{Rp}200,00 = \text{Rp}400.000,00$ $5000 \times 60\% \times \text{Rp}175,00 = \underline{\text{Rp}525.000,00}$		
$3000 \times 700,00$	Rp925.000,00	Rp2.100.000,00
Biaya Produksi $(5.000 \times \text{Rp}80,00) + \text{Rp}250.000,00$ $\text{Rp}525.000,00 + (3000 \times \text{Rp}300,00)$	(650.000,00)	(1.425.000,00)
Biaya Penjualan $2.000 \times \text{Rp}20,00$ $3.000 \times \text{Rp}50,00$	(40.000,00)	(150.000,00)
Laba	Rp235.000,00	Rp525.000,00

14

Berdasarkan ARBITRASI

- Menurut metode ini, harga transfer ditentukan oleh direksi atau pihak lain yang ditugaskan sebagai arbitrator dalam menentukan harga transfer. Metode ini digunakan, jika timbul konflik antar manajer dalam negosiasi harga transfer. Arbitrator, dalam hal ini mengadakan dialog dengan para manajer yang bersangkutan.

15

Jawaban Contoh: 10.5

	Divisi M	Divisi N
Penjualan $5000 \times 40\% \times \text{Rp}200,00 = \text{Rp}400.000,00$ $5000 \times 60\% \times \text{Rp}142,00 = \underline{\text{Rp}426.000,00}$		
$3000 \times 700,00$	Rp826.000,00	Rp2.100.00,00
Biaya Produksi $(5.000 \times \text{Rp}80,00) + \text{Rp}250.000,00$ $\text{Rp}426.000,00 + (3000 \times \text{Rp}300,00)$	(650.000,00)	(1.326.000,00)
Biaya Penjualan $2.000 \times \text{Rp}20,00$ $3.000 \times \text{Rp}50,00$	(40.000,00)	(150.000,00)
Laba	Rp136.000,00	Rp624.000,00

16

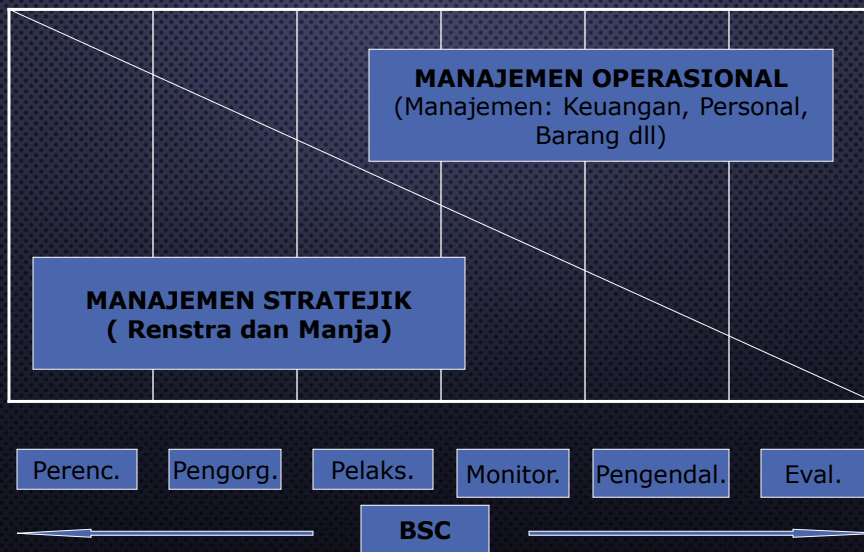
TERIMAKASIH..

#KULIAHDIRUMAHAJA

BALANCED SCORECARD (BSC)

MUHAMMAD IQBAL

MANAJEMEN STRATEJIK DAN MANAJEMEN OPERASIONAL



BSC DAN MANSTRA

1. WHAT WE WANT TO BE? - VISI DAN MISI
2. WHAT WE HAVE TO DO? - KEBIJAKAN/PROGRAM/KEGIATAN
3. WHERE ARE WE NOW? - ALS (ANALISIS LINGK. STRATEJIK)
4. WHERE SHOULD WE GO? - TUJUAN & SASARAN
5. HOW DO WE GET THERE? - STRATEGI: RENSTRA, RENJA, PENGANGGARAN
6. DO WE SUCCEED? - PENGUKURAN KINERJA - EVALUASI

BSC OVERVIEW

- KATA “**BALANCED**” (BERIMBANG) BERARTI ADANYA KESEIMBANGAN DIANTARA 4 PERSPEKTIF DALAM BSC

YANG MENCAKUP:

1. PERSPEKTIF KEUANGAN (**FINANCIAL**)
2. PERSPEKTIF PELANGGAN (**CUSTOMER**)
3. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (**INTERNAL BUSINESS PROCESS**)
4. PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (**LEARNING AND GROWTH**)

(ALEX MILLER, 1998)

- **“SCORECARD”** ADALAH:

KARTU YANG DIGUNAKAN UNTUK MENCATAT SKOR *PERFORMANCE* ORGANISASI DAN JUGA UNTUK MERENCANAKAN SKOR YANG HENDAK DIWUJUDKAN DI MASA DEPAN

- **BSC :**

- KONSEP MANAJEMEN YANG MEMBANTU **MENERJEMAHKAN “STRATEGI”** KE DALAM **“TINDAKAN”**
- DIKEMBANGKAN DI AWAL 1990-AN OLEH **ROBERT KAPLAN** DAN **DAVID NORTON**, SEBAGAI UPAYA UNTUK MEMANTAU PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI, **TIDAK HANYA DARI PERSPEKTIF (A) FINANSIAL**, MELAINKAN DARI **(B) PERSPEKTIF PELANGGAN**, **(C) PENYEMPURNAAN PROSES INTERNAL**, SERTA **(D) PEMBELAJARAN DAN INOVASI (PERTUMBUHAN)**

BSC ?

BSC ADALAH SEBAGAI ALAT MANAJEMEN, SUATU SISTEM PENGUKURAN DAN JUGA SISTEM MANAJEMEN KINERJA, YANG MAMPU MEMBANTU BERBAGAI ORGANISASI UNTUK MERENCANAKAN, MEMFOKUS, DAN MENGELOLA STRATEGINYA

(JENY MARMEN)

BSC ADALAH SUATU SISTEM MANAJEMEN STRATEJIK YANG BERBASIS PENGUKURAN (*MEASUREMENT*), MENETAPKAN AKTIVITAS-AKTIVITAS DALAM SUATU STRATEGI, DAN MEMONITOR KINERJA STRATEGI TERSEBUT DALAM MENCAPAI TUJUANNYA.

(ROBERT KAPLAN DAN DAVID NORTON)

BSC DAN PENGUKURAN KINERJA

1. PENGUKURAN KINERJA MERUPAKAN SALAH SATU FAKTOR PENTING DALAM PERUSAHAAN / ORGANISASI. SELAIN DIGUNAKAN UNTUK MENILAI KEBERHASILAN ORGANISASI, JUGA DIGUNAKAN UNTUK MENENTUKAN "SISTEM IMBALAN"
2. BSC TIDAK HANYA SEKEDAR ALAT PENGUKUR KINERJA, TETAPI MERUPAKAN SUATU BENTUK TRANSFORMASI STRATEJIK KEPADA SELURUH TINGKATAN DLM ORGANISASI
3. PENGUKURAN KINERJA YANG KOMPREHENSIF TIDAK HANYA UKURAN² KEUANGAN TETAPI PENGGABUNGAN UKURAN² KEUANGAN DAN NON KEUANGAN SEHINGGA ORGANISASI DAPAT BERJALAN DENGAN BAIK

MANFAAT BSC DALAM PENGUKURAN KINERJA

- PENILAIAN KINERJA DAPAT DIMANFAATKAN OLEH MANAJEMEN UNTUK:
 - MENGELOLA OPERASI ORGANISASI SECARA EFEKTIF DAN EFISIEN DENGAN CARA MEMOTIVASI KARYAWAN
 - MEMBANTU PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM HAL PROMOSI, PEMBERHENTIAN, MUTASI DLL.
 - MENGIDENTIFIKASI PENGEMBANGAN DAN KEBUTUHAN DIKLAT KARYAWAN
 - MENYEDIKAKAN UMPAN BALIK BAGI KARYAWAN MENGENAI BGMN ATASAN MENILAI KINERJA MEREKA
 - MENJADI DASAR BAGI PEMBERIAN REWARD ATAU PUNISHMENT

4 PERSPEKTIF PADA BSC

BSC MELAKUKAN PENDEKATAN YG LEBIH KOMPREHENSIF MELALUI 4 PERSPEKTIF YAITU:

1. PERSPEKTIF FINANSIAL / KEUANGAN:

PERSPEKTIF KEUANGAN MENJADI PERHATIAN DALAM BSC KARENA UKURAN KEUANGAN MRUPAKAN KONSEKUENSI EKONOMI YANG TERJADI AKIBAT KEPUTUSAN DAN KEBIJAKAN. TUJUAN PENCAPAIAN KINERJA KEUANGAN YANG BAIK MERUPAKAN FOKUS DARI TUJUAN2 YANG ADA DALAM TIGA PERSPEKTIF LAINNYA (CUSTOMER, INT.BIS.PROCESS, LEARNING & GROWTH)

SASARAN2 PERSPEKTIF KEUANGAN DIBEDAKAN PADA Masing2 TAHAP DALAM SIKLUS BISNIS YAITU: *GROWTH (TUMBUH BERKEMBANG), SUSTAIN (BERTAHAN), HARVEST (PANEN)*

2. PERSPEKTIF PELANGGAN (CUSTOMER) :

- KELOMPOK INTI : PANGSA PASAR, TINGKAT PEROLEHAN PARA PELANGGAN BARU, KEMAMPUAN MEMPERTAHANKAN PARA PELANGGAN LAMA, TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN, DAN TINGKAT PROFITABILITAS PELANGGAN

- KELOMPOK PENUNJANG : ATRIBUT ATRIBUT PRODUK (FUNGSI, HARGA DAN MUTU), HUBUNGAN DENGAN PELANGGAN, DAN CITRA SERTA REPUTASI PERUSAHAAN/ORGANISASI BESERTA PRODUK-PRODUKNYA.

3. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL :

PROSES BISNIS INTERNAL MEMPUNYAI NILAI-NILAI YANG DIINGINKAN KONSUMEN DAN DAPAT MEMBERIKAN PENGEMBALIAN YANG DIHARAPKAN OLEH PARA PEMEGANG SAHAM YANG MELIPUTI INOVASI, PROSES OPERASI, DAN PROSES PENYAMPAIAN PRODUK ATAU JASA PELANGGAN.

4. PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (LEARNING AND GROWTH):

MENGEMBANGKAN PENGUKURAN DAN TUJUAN UNTUK MENDORONG ORGANISASI AGAR BERJALAN DAN TUMBUH DENGAN TUJUAN MENYEDIAKAN INFRASTRUKTUR UNTUK Mendukung Pencapaian ketiga perspektif lainnya, dengan memperhatikan faktor:

- Kepuasan Karyawan : Keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan
- Kemampuan Sistem Informasi : Informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

Setiap perspektif memiliki 4 komponen penting :

1. TUJUAN (*OBJECTIVES*)
2. UKURAN / INDIKATOR (*MEASURES*)
3. TARGET
4. INISIATIF / LANGKAH/UPAYA (*INITIATIVES*)

Perspective	Objectives	Measures	Target	Initiatives
-------------	------------	----------	--------	-------------

Keempat komponen utama ini diterjemahkan dan diarahkan oleh **VISION** dan **STRATEGY**

BSC SBG KERANGKA KEBERHASILAN IMPLEMENTASI STRATEGI

SBC MERUPAKAN :

- MEKANISME YG MENERJEMAHKAN STRATEGI KE TERMINOLOGI OPERASIONAL DAN MENKOMUNIKASIKANNYA KE SELURUH ORGANISASI
- SISTEM MANAJEMEN YG MENGELOLA DAN MEMFOKUS PADA STRATEGI
- MEKANISME YG DAPAT MENDESAIN PROSES KEGIATAN KUNCI YG MAMPU MENGUNGKIT DAYA DORONG STRATEGI
- MEKANISME YG MENYELARASKAN ANTARA STRATEGI DENGAN TUJUAN-TUJUAN INDIVIDU

MENGAPA BSC RELEVAN, PENTING DAN BUTUKIN?

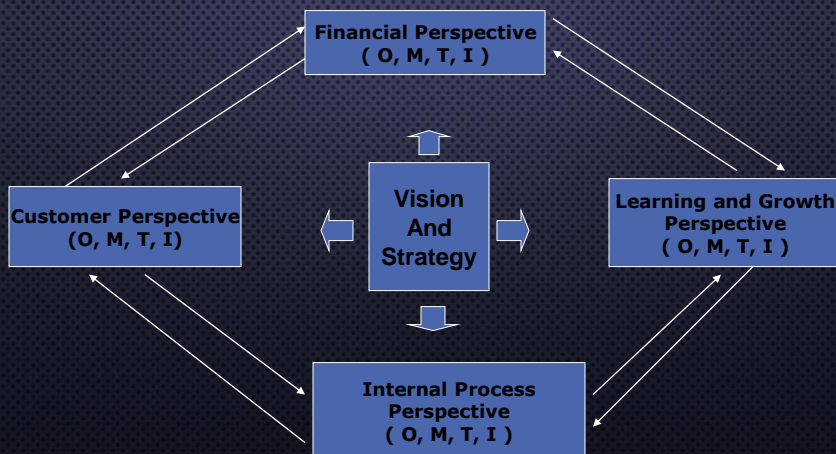
TANTANGAN DUNIA ABAD XXI:

- MAYORITAS ORGANISASI (APALAGI BIROKRASI) DITENTUKAN OLEH FAKTOR2 NON KEUANGAN, YAITU LEBIH PADA FAKTOR POLEKSOSBUD
- FAKTOR2 NON KEUANGAN MENENTUKAN KINERJA KEUANGAN DAN NILAI2 PELANGGAN (KREDIBILITAS PEJABAT, PERUMUSAN DAN PERINCIAN STRATEGI SAMPAI KE PROGRAM, KEGIATAN, PENETAPAN ANGGARAN, DLL)
- PERUMUSAN STRATEGI SERING DIINTERVENSI DAN TIDAK TERKAIT LANGSUNG DENGAN PROGRAM KEGIATAN SESUAI DENGAN VISI DAN MISI MAUPUN KEGIATAN OPERASIONAL

"SCORECARD" DLM BSC HARUS DPT MENJAWAB PADA KE 4 PERMASALAHAN YAITU:

1. DAPATKAH ORGANISASI SECARA BERKELANJUTAN MELAKUKAN PERBAIKAN TEKNOLOGI DAN KARYAWAN SERTA MENCIPTAKAN NILAI? (PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN / INOVASI)
2. APA YG DILAKUKAN ORGANISASI UNTUK MENGHASILKAN PRODUK YG LEBIH BAIK? (PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL)
3. BAGAIMANA PELANGGAN MEMANDANG HASIL PRODUK, APAKAH SESUAI DENGAN YG DIINGINKAN? (PERSPEKTIF PELANGGAN)
4. BAGAIMANA UPAYA YG DILAKUKAN UNTUK MEMBERIKAN YG TERBAIK PADA PEMILIK USAHA (NEGARA, MASYARAKAT)? (PERSPEKTIF FINANSIAL)

PROSES BSC DGN VISI DAN STRATEGI



CONTOH PENERAPAN BSC PADA:

DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH
PROVINSI SUMATERA BARAT

VISI

(TAHAP 1)

TERWUJUDNYA PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH
YANG EFEKTIF, EFISIEN, EKONOMIS,
TRANSPARAN DAN AKUNTABEL

MISI

(TAHAP 2)

1. MELAKSANAKAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH
2. MEMBERIKAN PELAYANAN PRIMA DALAM PEMUNGUTAN PENDAPATAN DAERAH
3. MELAKSANAKAN PERTANGGUNGJAWABAN KEUANGAN DAERAH SECARA TEPAT WAKTU
4. MENINGKATKAN PEMBINAAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH
5. MENCIPTAKAN KOORDINASI INTERNAL, EKSTERNAL DALAM RANGKA PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH

NILAI
(TAHAP 3)

1. KEJUJURAN
2. KESETIAAN
3. DISIPLIN
4. LOYAL
5. KOORDINASI
6. KEBERSAMAAN
7. KOMITMEN
8. SALING MENGHORMATI

TUJUAN DAN SASARAN
(TAHAP 4)

TUJUAN :

MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH
DALAM RANGKA MENUNJANG PEMBANGUNAN
DI PROVINSI SUMATERA BARAT

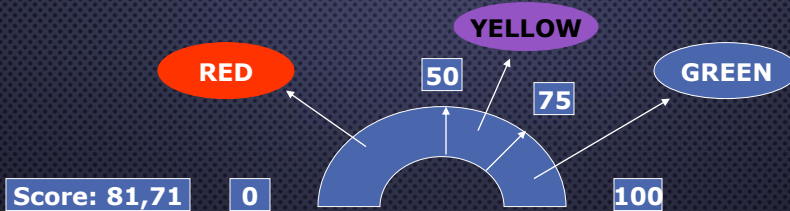
SASARAN :

1. MEMBERIKAN PELAYANAN PRIMA KEPADA *CLIENT*
2. *CLIENT* PUAS, DAN MENINGKATNYA PENERIMAAN PENDAPATAN DARI WAJIB PAJAK
3. MELAKSANAKAN PERTANGGUNGJAWABAN KEUANGAN DAERAH SECARA TRANSPARAN DAN AKUNTABEL

MATRIKS BALANCED SCORECARD (TAHAP 5)

Per-spektif	Peta Strategi	Sasaran Strategi	Indikator Kinerja	Target 2008	Action Plan	Realisasi	Bobot (%)	Score (%)
Finansial	Kat PAD	PAD kat.	% pajak & retribut	1,8 Triliun	Penempatan Ptgs pjk	1,2 Triliun	40	26,66
Pelanggan	Wajib Pajak puas	Fasi Litas yg memadai	Kantor yg bersih dan representatif	100 %	Pembangunan / perbaikan Kantor & fasilitasnya	100 %	30	30
Internal Proses	1. Fasilitas lengkap 2. ISO 9001 – 2000 3. Kompetensi SDM	1. Penerimaan pjk. kat 2. Standar securiti 3. Pelayanan prima	1. Ruang tunggu nyaman	100 %	1. Melengkapi & merawat fasilitas	100 %	8	8
			2. Standar Waktu & biaya	100 %	2. Implementasi ISO	70 %	7	4,9
			3. Kepuasan WP	80 %	3. Pelatihan SDM	60 %	5	3,75
L & G	1. Kat. Layanan 2. Fatka n Komp	1. Layanan Cepat 2. Sistem online	1. Waktu Layanan	20 menit 100 %	1. Pelaksanaan layanan	20 menit 60 %	6	6
			2. Aksesbi Litas Info		2. Memb. sistem Inform		4	2,4
BSC							100 %	81,71

DASHBOARD (TAHAP 6)



ACTIONS PLAN (TAHAP 7)

No.	Kegiatan	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
1	Penempatan petugas pajak	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
2	Pembangunan / perbaikan Kantor		xxxxxxxx	xxxxxxxx	
3	Melengkapi / merawat fasilitas	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
4	Implementasi standar ISO	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
5	Pelatihan SDM			xxxxxxxx	xxxxxxxx
6	Pelaksanaan Pelayanan	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
7	Membangun sistem Informasi			xxxxxxxx	xxxxxxxx

REKOMENDASI KEBIJAKAN ORGANISASI (TAHAP 8)

1. PERLU MENINGKATKAN KOMITMEN DAN PERAN PIMPINAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI SUMATERA BARAT.
2. PERLU MENINGKATKAN KEMAMPUAN PROFESIONAL APARATUR PADA DINAS PENGELOLA KEUANGAN MELALUI PROGRAM DIKLAT.
3. PERLU MENERAPKAN STANDAR PELAYANAN MINIMAL DALAM PELAYANAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI SOSIALISASI DAN WASKAT.

DINAS PENDIDIKAN PROVINSI PAPUA

VISI **(TAHAP 1)**

**TERWUJUDNYA PELAYANAN PENDIDIKAN
BERTARAF NASIONAL DI PROVINSI PAPUA**

MISI **(TAHAP 2)**

- 1. MENINGKATKAN SARANA DAN PRASARANA PELAYANAN PENDIDIKAN**
- 2. MENGEMBANGKAN MODEL-MODEL PEMBELAJARAN YANG BERKUALITAS**

NILAI
(TAHAP 3)

1. KEJUJURAN
2. KETAQWAAN
3. KESETIAAN
4. KEDISIPLINAN
5. KEBERSAMAAN
6. KOMITMEN
7. KREATIVITAS
8. INOVASI
9. KECERDASAN

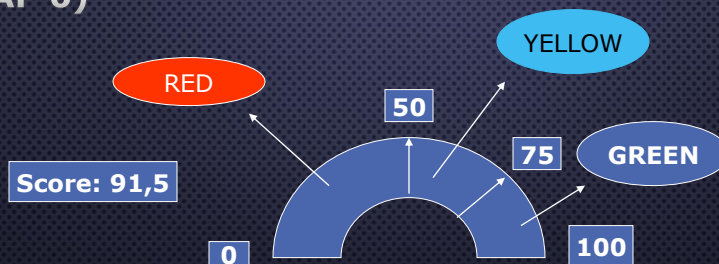
TUJUAN
(TAHAP 4)

**MENINGKATKAN KECERDASAN SISWA DALAM RANGKA MENINGKATKAN
DAYA SAING SUMBERDAYA MANUSIA
DI PROVINSI PAPUA**

MATRIKS BALANCED SCORECARD (TAHAP 5)

Perspektif	Peta Strategi (Strategy Map)	Bobot Perspektif (%)	Sasaran Strategi	Indikator Kinerja (KPI)	Rencana tindak (Action Plan)	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pelanggan	Kepuasan Masy.	20	Meningkatnya Kecerdasan siswa	Tingkat kelulusan UAN	Monitoring & Evaluasi	80 %	80 %	20
Proses Internal	Penerapan Standar Kur. Proses Pembelajaran	15	Terpenuhi nya Standar Kur	muatan lok 10%, Nas90 %	Sosialisasi sisdik nas	90 %	90 %	15
		15	Meningkatnya Efekt Pemb.	Jam belajar 8 jam /hari	Sosialisasi aturan pembelaj	75 %	75 %	15
L & G	Kompetensi Guru	10	Meningkatnya kual. guru	Juml. guru bersertifikat	Diklat sertifikasi/up grading guru	75 %	75 %	10
	Optimalisasi T.I	10	Tersedia akses in formasi	Kelengkapan & ke segeraan info	Pengadaan sarana Na T.I	4 of 5 Skala Likert	3 of 5	7,5
	Penguatan Kelembagaan	10	Lembaga Pendidk yg profeionl	Tingkat keyakinan masy	Pemberdayaan Lemb	5 of sk Likert	3 of 5	6
Finansial	Penyediaan Anggaran	20	Terpenuhi Kebut Ang	% penyerapan Angga	Penyediaan Anggaran	100	90	18
		100						91,5

DASHBOARD (TAHAP 6)



ACTION PLAN (TAHAP 7)

No	KEGIATAN	TW I	TW II	TW III	TW IV
1	Penyediaan anggaran	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx
2	Pemberdayaan Lembaga	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx		
3	Pengadaan sarana T.I.	xxxxxxxxxxx	xxxxx		
4	Diklat Sertifikasi guru / Upgrading guru	xxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	
5	Sosialisasi aturan Pembelajaran	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx		
6	Sosialisasi Sisdiknas	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx		
7	Monitoring dan Evaluasi		xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx

REKOMENDASI KEBIJAKAN ORGANISASI (TAHAP 8)

1. PERLU MENINGKATKAN PENGAWASAN (MONITORING DAN EVALUASI) SECARA KETAT DAN BERKESINAMBUNGAN MELALUI WASKAT DAN PENGAWASAN EKSTERNAL KUSUSNYA DALAM PENGGUNAAN ANGGARAN
2. PERLU MENINGKATKAN PEMBERDAYAAN TERHADAP PENDIDIK (GURU) BAIK SEBELUM MAUPUN SESUDAH MENGIKUTI SERTIFIKASI GURU DAN UPGRADING GURU.
3. PERLU MENINGKATKAN PEMAHAMAN SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL DAN PELAYANAN PENDIDIKAN TERHADAP ANAK DIDIK (SISWA) DAN ORANG TUA SISWA / MASYARAKAT.

TERIMA KASIH