

(SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN BAB 8)

PERENCANAAN STRATEGIS

* MUHAMMAD IQBAL

1

Karakteristik dari Perencanaan strategis

- Hubungan dengan Formulasi Strategis.
- Evolusi dari Perencanaan Strategis.
- Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategis.
- Struktur dan Isi Program.
- Hubungannya dengan Organisasi



2

Menganalisis Program-Program Baru yang Diusulkan

- Analisis Investasi Modal.
- Pengaturan untuk Analisis.



3

Menganalisis Program-Program yang Sedang Berjalan

- Analisis Rantai Nilai.
- Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas.



4

Proses Perencanaan Strategis

- Meninjau dan Memperbarui Rencana Strategis.
- Memutuskan Asumsi dan Pedoman.
- Iterasi Pertama dari Rencana Strategis
- Analisis.
- Iterasi Kedua dari Rencana Strategis.
- Tujuan dan Persetujuan Akhir.



* Hubungan dengan formulasi strategis.

Hubungan antara perencanaan strategis dengan formulasi strategi adalah bahwa formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis merupakan proses untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut.

Formulasi Strategis -> menentukan cita-cita organisasi dan menciptakan strategi-strategi utama untuk mencapai cita-cita.

Perencanaan Strategis -> kemudian mengambil cita-cita dan strategi yang telah ditentukan tersebut dan mengembangkan program-program yang akan melaksanakan strategi dan mencapai cita-cita secara efisien dan efektif.

* Evolusi dari perencanaan strategis.

Beberapa puluh tahun lalu, perencanaan strategis tidaklah sistematis, perencanaan tidak dijalankan secara terkoordinasi dan hanya terfokus pada angka-angka bukan pada poin pemilihan strateginya. Dengan berjalannya waktu manajemen menyadari bahwa tujuannya adalah untuk mengambil pilihan yang sulit diantara program – program alternatif yang ada, bukan eksplorasi angka anggaran, fokus pada program melalui proses analisis dan diskusi informal.

* Manfaat dan keterbatasan dari perencanaan strategis

Manfaat

1. Kerangka kerja untuk Pengembangan Anggaran (Optimalisasi dan Efektifitas Anggaran)
2. Alat Pembangunan Manajemen
3. Mekanisme untuk Memaksa Manajemen Memikirkan Jangka Panjang
4. Alat untuk menyejajarkan Manajer dengan Strategi Korporat

Keterbatasan

1. Selalu ada bahaya perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir, latihan birokrasi, tanpa pemikiran strategis.
2. Organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staf departemen tersebut sehingga mengabaikan input manajemen.
3. Perencanaan strategis adalah proses yang memakan waktu dan mahal

* Manfaat dan keterbatasan dari perencanaan strategis

Hampir disemua organisasi industri, program adalah produk atau keluarga produk ditambah riset dan pengembangan, aktivitas umum administratif, akuisisi yang direncanakan, atau aktivitas-aktivitas penting lainnya yang tidak sesuai dengan lini produk yang ada saat ini.

432

Karakteristik dari Perencanaan strategis

1

* Hubungan organisasional

Para perancang sistem harus mendiagnosis dengan benar gaya dari manajemen senior dan memastikan bahwa sistem tersebut sesuai dengan gaya itu. Dengan demikian manajer memungkinkan untuk menginstruksikan stafnya memasang sistem yang terinci karena ia merasa tidak nyaman menggunakannya.

43

Menganalisis Program-Program Baru yang Diusulkan

21

* Analisis Investasi Modal

Teknik-teknik untuk menganalisis usulan investasi modal adalah berusaha untuk menemukan: (1) **Net Present Value (NPV)** dari proyek tersebut yaitu kelebihan nilai sekarang dari estimasi arus kas masuk terhadap jumlah investasi yang diperlukan. (2) **Internal rate of return** yang implisit dalam hubungan antara arus kas masuk dan keluar.

Dalam pengeluaran modal ada beberapa pertimbangan yang berguna, di antaranya:

1. **Aturan-aturan** -> Perusahaan umumnya mempublikasikan aturan dan prosedur untuk persetujuan usulan pengeluaran modal dengan berbagai besaran.
2. **Menghindari Manipulasi** -> Para pengusul yang mengetahui bahwa proyek mereka dengan NPM yang negatif kemungkinan besar tidak akan disetujui, bisa saja "nekat" bahwa proyek tersebut harus diambil dengan sengaja memanipulasi model yang diajukan.
3. **Model** -> Terdapat berbagai model pembuatan anggaran modal yang digunakan, beberapa di antaranya telah dilebih-lebihkan. Staf perencanaan sebaiknya mengenali teknik-teknik tersebut dan menggunakannya dalam situasi di mana data tersebut digunakan.

* Pengaturan untuk Analisis

Setiap perusahaan telah menentukan tim analisis usulan 'besar' ataupun 'kecil' dan diatur waktu persetujuan serta siapa yang berhak menyetujuinya.

Menganalisis Program-Program yang sedang berjalan

* Value Chain

Keseluruhan aktivitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang atau jasa, mulai dari proses perancangan, input bahan baku/bahan mentah, proses produksi sampai dengan distribusi ke konsumen akhir serta pelayanan setelah pemasaran.

Konsep value chain menggaris bawahi tiga bagian:

1. Keterkaitan dengan pemasok.
2. Keterkaitan dengan pelanggan.
3. Proses terkait dalam rantai nilai perusahaan.

* Activity Based Costing

sebagai suatu sistem pendekatan perhitungan biaya yang dilakukan berdasarkan aktivitas-aktivitas yang ada di perusahaan. Metoda ini dilakukan dengan dasar pemikiran bahwa penyebab timbulnya biaya adalah aktivitas yang dilakukan dalam suatu perusahaan.

ABC mensyaratkan:

1. Perusahaan mempunyai tingkat diversitas yang tinggi.
2. Tingkat persaingan industri yang tinggi.

Proses Perencanaan strategis

* Meninjau & Memperbarui Rencana Strategis

Langkah pertama dalam proses perencanaan strategis adalah untuk meninjau dan memperbaharui rencana strategis yang disetujui pada tahun-tahun sebelumnya. Bagian perencanaan umumnya melakukan perubahan ini sebagai proses evaluasi.

* Memutuskan Asumsi dan Pedoman

Rencana strategis yang telah dibarui memasukkan asumsi-asumsi luas seperti PDB, upah tenaga kerja, harga bahan baku, pasar persaingan, undang-undang, dll. Asumsi-asumsi ini diperiksa kembali dan jika diperlukan, diubah untuk memasukkan informasi yang paling akhir kemudian diobeservasi untuk dijadikan sebagai salah satu pedoman dalam menyusun rencana strategi demi tujuan perusahaan.

* Iterasi pertama dari Rencana Strategis

Menggunakan asumsi, tujuan, dan pedoman tersebut, unit bisnis dan unit operasi lainnya membuat **"rancangan pertama"** dari rencana strategis, yang mungkin memasukkan rencana operasi yang berbeda dari yang dimasukkan dalam rencana sekarang (berjalan), seperti perubahan dalam taktik pemasaran dengan didukung alasan. Dalam tahap ini staf unit bisnis melakukan banyak pekerjaan analitis, tetapi manajer unit bisnis membuat keputusan akhir.

Proses Perencanaan strategis

4 3 2 1

* analisis

Dalam banyak kasus, jumlah dari rencana unit bisnis mengungkapkan kesenjangan perencanaan, yaitu jumlah dari rencana-rencana individual tidak mencapai/sejalan tujuan korporat. Ada 3 cara untuk menutup kesenjangan tersebut, yaitu (1) menemukan kesempatan untuk perbaikan dalam rencana unit bisnis, (2) melakukan akuisisi (unit bisnis), (3) meninjau ulang tujuan korporat. Majemen senior biasanya fokus pada yang pertama.

* Iterasi Kedua dari Rencana Strategis

Analisis dari penyerahan pertama mungkin memerlukan revisi rencana dari beberapa unit bisnis saja, tetapi dapat juga mengarah pada perubahan dalam asumsi dan pedoman yang mempengaruhi semua unit bisnis. Jika rencana yang dihasilkan (tetap) tidak mengindikasikan bahwa profitabilitas akan mencukupi, maka ada kesenjangan perencanaan yang akan diatasi pada tahap ini, dan kadang kala melibatkan “pemotongan” yang menyakitkan terhadap rencana unit bisnis.

* Tinjauan dan Persetujuan Akhir

Melakukan diskusi dan presentase dengan pejabat senior korporat dan dewan direksi secara mendalam atas rencana yang direvisi, kemudian CEO memberikan persetujuan akhir. Persetujuan sebaiknya dilakukan sebelum awal proses pembuatan anggaran, karena rencana strategis merupakan input yang penting bagi proses itu.

Terimakasih 😊

In syaa Allaah, see you next week

* MUHAMMAD
IQBAL

Sistem Pengendalian Manajemen BAB 9 & 10

PENYUSUNAN ANGGARAN

- Muhammad Iqbal -

Hakikat Anggaran

Anggaran adalah rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam ukuran kuantitatif, menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber daya organisasi dalam satu tahun. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu.

Karakteristik Anggaran

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter (contoh: unit yang terjual atau diproduksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Hubungan dengan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis untuk memutuskan hakikat dan ukuran dari beberapa program yang harus dijalankan guna mengimplementasikan berbagai strategi organisasi. Baik strategis maupun anggaran melibatkan proses perencanaan, Proses Perencanaan **Anggaran** fokus 1 tahun sedangkan **Strategis** di atas 1 tahun. Perencanaan strategis mendahului penganggaran dan memberikan kerangka dalam penggunaan anggaran dan anggaran merupakan satu potongan kerangka strategis organisasi.

Perbedaan dengan Prediksi

Anggaran adalah suatu rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana, suatu prediksi hanyalah suatu perkiraan akan apa yang mungkin terjadi, tetapi tidak mengandung implikasi bahwa pembuat prediksi akan berupaya untuk membentuk kejadian sehingga prediksinya akan terealisasi.

Karakteristik Prediksi

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

Kegunaan Anggaran



Menyesuaikan dengan Rencana Strategis



Membantu Mengoordinasikan Aktivitas dari Beberapa Bagian Organisasi



Penugasan Tanggung Jawab



Dasar untuk Evaluasi Kinerja

Jenis-Jenis Anggaran

1. **Anggaran Operasi** adalah anggaran kegiatan dalam rangka mencapai tujuan laba tahun yang akan datang. Ada beberapa kategori anggaran operasi yaitu: *Anggaran Pendapatan; Anggaran Biaya Produksi dan Biaya Penjualan; Beban Pemasaran; Beban logistik; Beban Umum dan Administratif; Beban Penelitian dan Pengembangan; Pajak Penghasilan.*
2. **Anggaran Modal** adalah anggaran berupa daftar rencana yang disetujui oleh manajemen mengenai proyek pemilikan fasilitas dan ekuipmen baru beserta taksiran biaya setiap proyek dan pengeluaran modal dalam tahun anggaran.
3. **Anggaran Neraca** adalah anggaran yang menunjukkan implikasi berbagai macam anggaran pada elemen-elemen neraca yaitu harta, liabilitas, dan modal tahun yang akan datang.
4. **Anggaran Kas** adalah anggaran yang menunjukkan elemen – elemen dan jumlah kebutuhan kas dan sumber-sumber kas suatu organisasi tahun yang akan datang. Manajer keuangan menggunakan anggaran kas untuk menyusun rencana dan untuk menjamin bahwa kas dalam tahun anggaran cukup, tidak terlalu besar atau terlalu kecil.

Proses Penyusunan Anggaran ...(1/2)

- ✓ **Organisasi** → Pihak *Departemen Anggaran* dan Pihak *Komite Anggaran*
- ✓ **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.
- ✓ **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.
- ✓ **Negoisasi** → Pembuat anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Ini merupakan inti dari proses tersebut. Alasan cenderung untuk menilai validitas dari tiap penyesuaian.

Proses Penyusunan Anggaran ...(2/2)

- ✓ **Revisi Anggaran** → Ada dua jenis umum revisi anggaran: a) prosedur yang memungkinkan permutakhiran 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.
- ✓ **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, dimana ada plan A dan ada plan B jika situasi berubah.

Aspek-Aspek Keprilakuan



Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran



Tingkat Kesulitan dari Target Anggaran



Keterlibatan Manajemen Senior



Departemen Anggaran

Analisis Varians

Analisis varians adalah perhitungan perbandingan antara kinerja aktual dengan anggaran (biaya standar).

Varians Pendapatan

1. Harga Varians Penjualan
2. Varians Bauran dan Volume
3. Varians Bauran
4. Varians Volume

Varians Beban

1. Varian Biaya Tetap
2. Varians Biaya Variabel

Standar Evaluasi

1. Standar atau Anggaran yang telah Ditetapkan Sebelumnya
2. Standar Historis
3. Standar Eksternal
4. Keterbatasan Standar

Keterbatasan Analisis Varians

1. Sekalipun analisis ini mengidentifikasi varians, tapi tidak mengatakan mengapa varians terjadi atau apa yang sebaiknya dilakukan.
2. Tidak dapat menentukan apakah varians signifikan
3. Ketika laporan kinerja menjadi lebih teragregasi, varians yang saling meniadakan dapat menyesatkan pembacanya.

MAKASIH



Sistem Pengendalian Manajemen BAB 11

UKURAN KINERJA

Oleh : Muhammad Iqbal

Bag I: Sistem Ukuran Kinerja.. (1/4)



“

Keterbatasan Sistem Pengendalian Keuangan

1

- Manajer dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang.
- Manajer mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek.
- Mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajemen senior.
- Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

“

Pertimbangan

2

Umum ”

- Mempertimbangkan setiap pengambilan keputusan. Hal ini dimaksudkan oleh karena setiap pengambilan keputusan akan berefek kepada bagian/kondisi yang lain.

#muhammadiqbal



Bag I: Sistem Ukuran Kinerja.. (2/4)

3 “Balanced Scorecard”

- Keuangan (misal: margin laba, tingkat pengembalian atas aset, arus kas)
- Pelanggan (misal: pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan)
- Bisnis internal (misal: retensi karyawan, pengurangan waktu siklus)
- Inovasi dan pembelajaran (misal: persentase penjualan produk baru)

4 “Pertimbangan Tambahan”

- Ukuran Hasil dan Pemicu
- Ukuran Keuangan dan Nonkeuangan
- Ukuran Internal dan Eksternal
- Pengukuran Memicu Perubahan

#muhammadiqbal

5 “Faktor Kunci Keberhasilan”

- Variabel Kunci yang Berfokus pada Pelanggan: *Pemesanan, Pesanan tertunda, Pangsa pasar, Pesanan dari pelanggan kunci, Kepuasan pelanggan, Retensi pelanggan, Loyalitas pelanggan.*
- Variabel Kunci yang berkaitan dengan Proses Bisnis Internal : *Utilitas kapasitas, Pengiriman tepat waktu, Perputaran persediaan, Kualitas, Waktu siklus.*

Bag I: Sistem Ukuran Kinerja.. (3/4)



6 “Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja”

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

#muhammadiqbal



Bag I: Sistem Ukuran Kinerja.. (4/4)

7 “ Kesulitan dalam Mengimplementasi Sistem Pengukuran Kinerja ”

- Korelasi yang Buruk antara Ukuran Nonkeuangan dengan Hasilnya
- Terpaku pada Hasil Keuangan
- Ukuran-ukuran Tidak Diperbarui
- Terlalu Banyak Pengukuran
- Kesulitan dalam Menetapkan Trade-Off.

#muhammadiqbal

“ Definisi Pengendalian Interaktif ”

Bag I: Pengendalian Interaktif



- 1 • Pengendalian interaktif adalah sistem pengendalian manajemen hari ini yang menentukan strategi hari esok, dengan tujuan utama memfasilitasi terciptanya organisasi pembelajaran dengan mengingatkan manajemen terhadap ketidakpastian strategis baik berupa masalah ataupun peluang (Simons, 2000).

2 “ Tujuan Pengendalian Interaktif ”

- Pengukuran kinerja interaktif dapat memotivasi anggota organisasi untuk meningkatkan pembelajaran organisasi yang pada akhirnya akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerialnya dan secara otomatis akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi dan strategi baru.

#muhammadiqbal



TENGKYU CES!



SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BAB 12

**koNpensasi
manajemen**

MUHAMMAD IQBAL

Penemuan Penelitian atas Insentif Organisasi



Penelitian tentang kompensasi

- Individu-individu cenderung termotivasi oleh penghargaan daripada hukuman.
- Penghargaan pribadi bersifat relatif atau situasional.
- Manajer operasional akan mengikuti apa yang menjadi keyakinan atasannya.
- Individual akan termotivasi apabila memperoleh umpan balik.
- Insentif menjadi kurang efektif apabila jarak antara kegiatan dan umpan balik terlalu lama.
- Motivasi menjadi tidak berarti/lemah apabila insentif tersebut terlalu mudah atau terlalu sulit untuk dicapai.
- Komitmen akan kuat apabila manajer yakin bahwa anggaran dapat dicapai.

KARAKTERISTIK DARI RENCANA KOMPENSASI Insentif



1 Rencana insentif jangka pendek

- *The Total Bonus Pool* (Total Kantong bonus)
- *Carryover*
- *Deferred Compensation* (Kompensasi Ditunda)

2 Rencana insentif jangka PANJANG

- *Stock Option* (Opsi Saham)
- *Phantom Shares* (Saham Fantom)
- *Stock Appreciation Right* (Hak Apresiasi Saham)
- *Performance Shares* (Saham Kinerja)
- *Performance Unit* (Unit Kinerja)

Insentif untuk Pejabat/manager puncak



Kompensasi CEO

Kompensasi CEO biasanya didiskusikan oleh komite kompensasi dewan komisaris setelah CEO tersebut mempresentasikan rekomendasi kompensasi bawahannya. Pertimbangan kompensasi CEO akan sangat subjektif karena kinerjanya tidak mudah diukur.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan agar komisaris bertindak untuk kebaikan dan kepentingan pemegang saham serta tidak bekerja di bawah tekanan CEO.

- CEO tidak diperkenankan menjual sahamnya.
- Menetapkan batasan masa jabatan.
- Mengadakan tinjauan kinerja tahunan kepada CEO.
- Menghindarkan CEO untuk rangkap jabatan terutama menjadi dewan komisaris.

Insentif untuk manager Unit bisnis



1 Jenis insentif

Jenis insentif berupa insentif keuangan, psikologis dan sosial. Keuangan (gaji, bonus, tunjangan, fasilitas. Psikologi dan Sosial (promosi, tambahan tanggungjawab, otonomi yang lebih besar, lokasi geografi yang lebih baik dan pengakuan.

2 Ukuran Bonus relatif terhadap gaji

Asumsi 1:

Merekrut orang baik – Membayar mereka dengan baik – Mengharapkan kinerja yang baik.

Asumsi 2:

Merekrut orang baik – Mengharapkan kinerja yang baik – Membayar dengan baik jika kinerjanya benar-benar baik.

Permasalahan dari ukuran bonus ini dibatasi oleh batas bawah dan batas atas. Ketika manager mencapai batas atas maka “memungkinkan” manager untuk melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan strategi perusahaan melainkan menyesuaikan dengan kemungkinan bonus diperiode tahun ini maupun periode ke depan.



3 Dasar bonus

Bonus insentif seorang manajer unit bisnis dapat didasarkan pada total laba korporat atau pada laba unit bisnis atau campuran keduanya. Jika hanya didasarkan pada laba korporat maka akan terdapat manajer yang bekerja secara santai. Jika hanya didasarkan pada laba unit bisnis maka akan terjadi kecemburuan antara manajer unit bisnis. Sebaiknya digabungkan antara keduanya dengan asumsi akan menaikkan laba unit bisnis dan mencapai target korporat.

4 Kriteria Kinerja

1. Kriteria Keuangan, misal laba dan jumlah penjualan.
2. Penyesuaian untuk faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan.
3. Manfaat dan Kekurangan target Keuangan jangka pendek.
4. Menerapkan kriteria keuangan kinerja multitalun atau balanced scorecard.
5. Tolok ukur untuk perbandingan.

5 Pendekatan Penentuan Bonus



Penghargaan bonus untuk manajer unit bisnis dapat ditentukan dengan menggunakan rumus yang ketat seperti persentase dari laba operasi unit bisnis atau dengan penilaian yang murni subjektif oleh atasan manajer tersebut atau dengan suatu gabungan antara keduanya. Hanya mengendalikan pada rumus yang objektif memiliki beberapa keuntungan yang jelas. Akan tetapi metode subjektifitas dalam menentukan bonus juga menjadi pilihan pada beberapa situasi tertentu, seperti:

1. Manajer unit bisnis mewarisi masalah yang diciptakan oleh pendahulunya.
2. Ketika unit bisnis sangat bergantung satu sama lain dengan unit yang lain.
3. Ketika suatu strategi memerlukan perhatian yang lebih besar pada keprihatinan jangka panjang.

Teori agensi

1 konsep

Hubungan agensi ada ketika salah satu pihak menyewa pihak lain (agen) untuk melaksanakan suatu jasa dan dalam melakukan hal itu mendelegasikan wewenang untuk membuat keputusan untuk agen tersebut. Dalam suatu korporasi pemegang saham merupakan prinsipal dan CEO adalah agen mereka. Pemegang saham menyewa CEO dan mengharapkan ia untuk bertindak bagi kepentingan mereka.

- **PERBEDAAN TUJUAN ANTARA PRINSIPAL DAN AGEN**

Teori agensi mengasumsikan bahwa semua individu bertindak untuk kepentingan mereka sendiri. Agen diasumsikan akan menerima kepuasan tidak hanya dari kompensasi keuangan tetapi juga dari tambahan yang terlibat dalam hubungan suatu agensi. Prinsipal dipihak lain diasumsikan hanya tertarik pada pengembalian keuangan yang diperoleh dari investasi mereka di perusahaan tersebut.

- **TIDAK DAPAT DIAMATINYA TINDAKAN AGEN**

Perbedaan preferensi yang terkait dengan kompensasi dan tambahan timbul manakala prinsipal tidak dapat dengan mudah memantau tindakan agen. Karena prinsipal tidak memiliki informasi yang mencukupi tentang kinerja agen, maka prinsipal tidak pernah dapat merasa pasti bagaimana usaha agen memberikan kontribusi pada hasil aktual perusahaan (*asimetri informasi*).



2 Mekanisme pengendalian

- **PEMANTAUAN**

Terdapat beberapa bentuk pemantauan, seperti; Agen diwajibkan membuat laporan keuangan sesuai standar akuntansi yang berlaku, dilakukannya pemeriksaan kegiatan oleh auditor, Prinsipal dapat menempatkan wakil mereka (dewan komisaris) sebagai pengawas perusahaan.

- **KONTRAK INSENTIF**

Pemberian insentif sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan dalam perjanjian. Kontrak insentif yang sesuai diyakini akan mengurangi perbedaan preferensi prinsipal dan agen. Tingkat besaran kontrak insentif atas kinerja agen akan menjadi dasar untuk agen memperbaiki ukuran.





MAKASIIH....



SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BAB 13

PENGENDALIAN ATAS STRATEGIS YANG TERDIFERENSIASI

Muhammad Iqbal



STRATEGI KORPORAT

1. Organisasi yang berbeda umumnya beroperasi dalam konteks strategi yang berbeda.
2. Strategi yang berbeda memerlukan prioritas tugas, faktor kunci keberhasilan, keterampilan, perspektif, dan perilaku yang berbeda untuk pelaksanaan yang efektif.
3. Sistem pengendalian adalah sistem pengukuran yang memengaruhi perilaku dari orang-orang yang aktivitasnya sedang diukur.
4. Dengan demikian, keprihatinan yang selalu ada dalam merancang sistem pengendalian sebaiknya adalah apakah perilaku yang dipengaruhi oleh sistem tersebut tetap konsisten dengan strategi.

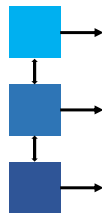
Muhammad Iqbal



Model 1

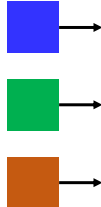


Model 2



1. **Perusahaan dengan Industri Tunggal:** Perusahaan yang bersaing hanya dalam satu industri.
2. **Perusahaan dengan Diversifikasi Saling Berhubungan (Konsentris):** Perusahaan yang membagi kompetensi inti secara lintas unit bisnis.
3. **Perusahaan dengan Diversifikasi tidak Saling Berhubungan (Konglomerasi):** Perusahaan yang memiliki otonomi penuh di pasar yang sangat berbeda.

Model 3



Muhammad Iqbal



1. Implikasi terhadap Struktur Organisasi

	Industri Tunggal	Diversifikasi Berhubungan	Diversifikasi Tidak Berhubungan
Struktur organisasi	Fungsional	Unit usaha	Induk perusahaan
Pengenalan industri dari manajemen korporat	Tinggi	→	Rendah
Latar belakang fungsional dari manajemen korporat	Pengalaman operasi yang relevan (produksi, pemasaran, litbang)	→	Utamanya keuangan
Wewenang pengambilan keputusan	Lebih tersentralisasi	→	Lebih terdesentralisasi
Ukuran staf korporat	Tinggi	→	Rendah
Ketergantungan pada promosi internal dan Penggunaan transfer lateral	Tinggi	→	Rendah
Budaya korporat	Kuat	→	Lemah

Muhammad Iqbal

2. Implikasi terhadap Pengendalian Manajemen

	Industri Tunggal	Diversifikasi Berhubungan	Diversifikasi Tidak Berhubungan
Perencanaan strategis	Vertikal dan Horizontal	→	Hanya vertikal
Penyusunan anggaran: Pengendalian relatif atas manajer unit bisnis terhadap formulasi anggaran	Rendah	→	Tinggi
Pentingnya pencapaian anggaran	Rendah	→	Tinggi
Penetapan harga transfer: Pentingnya penetapan harga transfer	Tinggi	→	Rendah
Fleksibilitas pencarian sumber	Jarak	→	Harga transfer berdasarkan transaksi pasar
Kompensasi insentif: Kriteria bonus	Kriteria keuangan dan nonkeuangan	→	Kriteria keuangan
Pendekatan penentuan bonus	Utamanya subjektif	→	Formula/rumus
Dasar bonus	Berdasarkan kinerja unit bisnis maupun korporat	→	Berdasarkan kinerja unit bisnis



Muhammad Iqbal



STRATEGI UNIT BISNIS



Tabel: Misi Unit Bisnis (Model BCG)

- 1. Membangun:** Misi ini menyiratkan tujuan menambah pangsa pasar, bahkan dengan mengorbankan laba jangka pendek dan arus kas.
- 2. Mempertahankan:** Misi ini diarahkan pada perlindungan pangsa pasar unit bisnis dan posisi persaingan.
- 3. Memanen:** Misi ini mempunyai tujuan memaksimalkan laba jangka pendek dan arus kas, bahkan dengan mengorbankan pangsa pasar.
- 4. Divestasi:** Misi ini menunjukkan suatu keputusan untuk mundur dari bisnis melalui proses likuidasi perlahan-lahan atau penjualan segera.

1. Misi



	Membangun	Mempertahankan	Memanen
Ketidakpastian	Relatif tinggi	→	Relatif rendah
Rentang waktu	Relatif lama	→	Relatif singkat
Perencanaan strategis: Pentingnya perencanaan strategis	Relatif tinggi	→	Relatif rendah
Formulasi pengeluaran modal	Sedikit analisis DCF: periode pengembalian yang lebih panjang	→	Banyak analisis DCF: periode pengembalian yang lebih pendek
Kriteria evaluasi pengeluaran modal	Lebih banyak pada data non keuangan	→	Lebih banyak pada data keuangan
Analisis investasi modal	Lebih subjektif dan kualitatif	→	Lebih objektif dan kuantitatif
Penyusunan Anggaran: Peranan anggaran	Lebih sebagai alat perencanaan	→	Lebih sebagai alat pengendalian
Pengaruh manajer unit bisnis dalam penyusunan anggaran	Relatif tinggi	→	Relatif rendah

1. Misi (Lanjutan)



	Membangun	Mempertahankan	Memanen
Penyusunan Anggaran: Revisi anggaran selama tahun berjalan	Relatif mudah/sering	→	Relatif sulit/jarang
Pentingnya pencapaian anggaran	Relatif rendah	→	Relatif tinggi
Pengendalian output vs perilaku (atas anggaran)	Pengendalian perilaku	→	Pengendalian output
Kompensasi Insentif: Persentase kompensasi dalam bentuk bonus	Relatif tinggi	→	Relatif rendah
Kriteria bonus	Lebih menekankan pada kriteria non keuangan	→	Lebih menekankan pada kriteria keuangan
Pendekatan penentuan bonus	Lebih subjektif	→	Lebih berdasarkan formula/rumus
Frekuensi pembayaran bonus	Lebih jarang	→	Lebih sering

Muhammad Iqbal

2. Keunggulan Kompetitif



Suatu unit bisnis dapat memilih untuk bersaing baik sebagai pemain terdiferensiasi atau sebagai pemain biaya rendah. Akan tetapi dengan memilih pendekatan diferensiasi, meningkatkan ketidakpastian dalam lingkungan tugas unit bisnis karena tiga alasan.

Terdiferensiasi:

1. Inovasi produk lebih penting karena unit bisnis terdiferensiasi berfokus pada keunikan dan eksklusivitasnya.
2. Cenderung memiliki sekelompok produk yang lebih luas guna menciptakan keunikan.
3. Produk terdiferensiasi akan sukses apabila pelanggan memandang bahwa produk tersebut menawarkan keunggulan dari produk pesaing.

Biaya rendah

1. Mempertahankan biaya murah demi penawaran produk yang stabil.
2. Cenderung mempunyai lini produk yang sempit guna meminimalkan biaya.
3. Menghasilkan produk sederhana yang bersifat komoditas, dan produk sukses terjual semata-mata karena memiliki harga rendah dibanding pesaing.

Muhammad Iqbal

GAYA MANAJEMEN PUNCAK

Perbedaan dalam Gaya Manajemen

Para manajer mengelola secara berbeda. Beberapa sangat bergantung pada laporan/dokumen formal, sementara yang lainnya lebih menyukai percakapan yang informal. Beberapa manajer bersifat analitis, sementara yang lainnya menggunakan metode coba-coba. Beberapa manajer menyukai risiko, sementara yang lainnya menghindari risiko, Dll.

Gaya manajer dipengaruhi oleh latar belakang dan kepribadian. Latar belakang meliputi hal seperti umur, pendidikan formal, dan pengalaman pada kedudukan/fungsi tertentu. Sementara kepribadian meliputi variabel seperti kemauan mengambil risiko dan toleransi pada ambiguitas.

Implikasi terhadap Pengendalian Manajemen

Gaya manajemen memengaruhi pengendalian manajemen. **1. Pengendalian Personal versus Impersonal** : Beberapa manajer “berorientasi pada angka” dan mengambil kesimpulan dari analisis angka tersebut. Para manajer yang lain “berorientasi pada manusia dan mengambil kesimpulan dari perbincangan dengan orang-orang untuk mengetahui seberapa baik segala sesuatunya berjalan. **2. Pengendalian Ketat versus Pengendalian Longgar**: Manajer dari pusat tanggung jawab cenderung menggunakan pengendalian ketat guna mengontrol jalannya tanggung jawab, aturan dan setiap prosedur perusahaan. Sementara manajer tingkat yang lebih tinggi cenderung menggunakan pengendalian lebih longgar karena lebih menaruh perhatian pada hasil keseluruhan (misalnya laba, bukan bagaimana hasil diperoleh).



MAKASIH



Sistem Pengendalian Manajemen BAB 14

ORGANISASI JASA

Muhammad Iqbal

ORGANISASI JASA SECARA UMUM

Karakteristik



1 Ketersediaan Persediaan Penyangga

Pada perusahaan jasa tidak terdapat persediaan. Kamar hotel, kamar operasi pada rumah sakit, pengacara, dan profesional lainnya yang tidak digunakan maka manfaat (saat ini) akan hilang dengan sendirinya.

2 Kesulitan dalam Mengendalikan Kualitas

Perusahaan Jasa tidak bisa memeriksa kualitas produknya sebelum dikirim kepada pelanggan dan penilaian atas kualitas jasa terjadi pada saat jasa itu diberikan serta penilaiannya yang lebih subyektif.

3 Penggunaan Tenaga Kerja yang Intensif

Perusahaan jasa umumnya tidak dapat menambah peralatan dan otomatisasi alat produksinya dengan maksud menggantikan tenaga kerja dan mengurangi biaya.

4 Organisasi Multi Unit

Beberapa organisasi jasa mengoperasikan beberapa unit di lokasi yang berbeda yang masing-masing relatif kecil.



ORGANISASI JASA PROFESIONAL

Karakteristik Khusus



Muhammad Iqbal



Tujuan

Tujuan (keuangan) utamanya adalah menyediakan kompensasi yang sepadan pada para profesionalnya serta eksistensi organisasi dalam persaingan.

Profesional

Profesional bekerja sebaik mungkin namun cenderung tidak memikirkan biaya dan posisi keuangan organisasi, hal demikian ini sedikit memengaruhi sikap manajer/staf dalam organisasi yakni sulitnya pengawasan terhadap biaya.

Ukuran Output

Output dari suatu organisasi profesional tidak bisa diukur dengan ukuran fisik, seperti unit, ton dan lain-lain apalagi pekerjaan yang dilakukan pada umumnya tidak repetitif.

Pemasaran

Pada organisasi profesional pemilahan antara kegiatan produksi dan pemasaran tidak ada.

ORGANISASI JASA PROFESIONAL

Sistem Pengendalian Manajemen



Muhammad Iqbal



Penentuan Harga

Harga jual dari pekerjaan ditetapkan secara tradisional. Tarifnya biasanya didasarkan pada jam kerja untuk kompensasi dengan tingkat profesionalnya, ditambah biaya *overhead* dan laba.

Perencanaan Strategi

Sistem perencanaan strategi tidak dibuat sebaik pada perusahaan manufaktur. Pada organisasi jasa profesional aset utamanya adalah "manusia" yang "polanya" sulit diprediksikan sehingga perubahan ukuran dan kompensasi lebih mudah dibuat dan direvisi ketika diperlukan.

Pengawasan Operasi

Perhatian yang besar difokuskan pada penjadwalan waktu dari profesional tersebut. Tapi apabila pekerjaan dilakukan dalam tim proyek, maka pengawasan difokuskan pada proyek tersebut.

Ukuran Prestasi

Pada beberapa keadaan, pengukuran prestasi lebih banyak mempertimbangkan faktor-faktor manusiawi. Pertimbangan tersebut biasanya dari atasan, rekan kerja, diri sendiri, bawahan atau pelanggan/pasien.

ORGANISASI JASA NIRLABA

Karakteristik Khusus

Modal Kontribusi

Sumber daya organisasi berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat/ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan.

Tidak Ada Ukuran Laba

Secara umum, laba merupakan ukuran prestasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi tujuan dan ukuran seperti ini tidak ada dalam organisasi nirlaba. Dalam organisasi nirlaba, capaian laba yang baik hanya sedikit di atas titik nol. Sedangkan laba yang tinggi merupakan indikasi bahwa organisasi tidak memberikan pelayanan yang baik.

Aturan

Organisasi nirlaba dikelola oleh dewan pengawas yang biasanya tidak diberikan gaji dan banyak dari mereka yang tidak memahami manajemen bisnis. Oleh karena itu dewan pengawas ini cenderung kurang memiliki perhatian yang terhadap organisasi. Sementara disisi lain, peran dewan pengawas dibutuhkan untuk mendeteksi kapan organisasi nirlaba tersebut berada dalam kesulitan.



Muhammad Iqbal

ORGANISASI JASA NIRLABA

Sistem Pengendalian Manajemen

Penentuan Harga Produk

Pada umumnya harga didasarkan pada "biaya penuh" yang merupakan jumlah dari biaya langsung, biaya tidak langsung dan mungkin penyisihan kecil untuk meningkatkan ekuitas organisasi.

Perencanaan Strategis dan Penyusunan Anggaran

Perencanaan strategis untuk memutuskan cara terbaik mengalokasikan sumber daya menjadi proses yang penting dan paling banyak memakan waktu dalam organisasi nirlaba. Kemudian menyusun anggaran di mana pengeluaran anggaran (beban) setidaknya mencapai titik nol terhadap estimasi pendapatan.

Evaluasi dan Operasi

Manajer pusat pertanggungjawaban cenderung menghabiskan dana pada item yang disetujui dalam aturan anggaran, walaupun jumlah yang dianggarkan lebih tinggi dari yang diperlukan. Dan tidak menganggarkan item sekalipun tingkat pengembalian atas modal lebih tinggi tetapi tidak terdapat dalam aturan anggaran.



Muhammad Iqbal

ORGANISASI JASA PEMERINTAH

Karakteristik Khusus



Muhammad Iqbal

Pengaruh Politik

Keputusan yang dihasilkan melalui proses yang berjenjang dan sering disertai dengan konflik. Tekanan berupa konflik seperti ini biasanya tidak menghasilkan keputusan yang optimum.

Informasi Publik

Di negara demokratis, masyarakat umum dan media berhak tahu atas apa yang dilakukan oleh pemerintah. Akan tetapi media biasanya cenderung membesar-besarkan informasi yang beredar. Untuk mengurangi hal tersebut, pemerintah biasanya membatasi jumlah informasi yang sensitif dan kontroversial untuk dikonsumsi umum.

Mengutamakan Pelayanan

Berorientasi kepada masyarakat dan melayaninya dengan baik.

Aturan Pemerintah

Adanya sejumlah aturan dan regulasi sehingga kinerja pemerintah terkontrol. Beberapa aturan sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kompensasi Manajemen

Manajer dan profesional lainnya di organisasi pemerintah biasanya cenderung sedikit mendapatkan kompensasi dibandingkan yang diperoleh profesional lainnya di swasta.



ORGANISASI JASA PEMERINTAH

●● Sistem Pengendalian Manajemen

Muhammad Iqbal

Perencanaan Strategis & Perencanaan Anggaran

Perencanaan strategi pada organisasi pemerintah merupakan faktor penting yang melibatkan pertimbangan politik, ekonomi dan juga faktor lainnya. Jika diparalelkan, perencanaan strategis dan perencanaan anggaran dalam sistem pemerintah adalah penyusunan Program Pemerintah yang berupa Kebijakan Pemerintah dan pelaksanaannya berdasarkan Undang-undang dan Peraturan Pemerintah atas dasar konsultasi dengan DPR.

Ukuran Kinerja

- 1) **Ukuran Hasil:** Yakni ukuran *output* yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Misalnya panjang jalan yang dikerjakan, jumlah masyarakat yang menikmati aliran listrik.
- 2) **Ukuran Proses:** Ukuran proses lebih mudah diinterpretasikan daripada ukuran hasil karena adanya hubungan yang lebih dekat antara *input* (biaya) dengan ukuran proses. Ukuran proses berkaitan dengan efisiensi, tidak dengan efektivitas. Misalnya, jumlah pelayanan E-KTP yang sudah terselesaikan.
- 3) **Indikator Sosial:** Yakni ukuran yang lebih luas di mana *output* yang dihasilkan menunjukkan hasil kerja dari organisasi pemerintah tersebut.





TERIMA KASIH



(SPM) Organisasi *Multinasional* (BAB 15)



Muhammad Iqbal

Perbedaan Budaya



Empat dimensi Budaya menurut *Hofstede*



Jangkauan Kekuasaan

Merujuk pada sejauh mana kekuasaan didistribusikan dan dipusatkan secara tidak seimbang. Budaya dengan jangkauan kekuasaan yang tinggi termasuk Filipina dan budaya dengan jangkauan kekuasaan yang rendah termasuk Denmark.

Individualisme vs Kolektivisme

Merujuk pada sejauh mana seseorang mendefinisikan dirinya sebagai seorang individu atau sebagai bagian dari kelompok yang lebih besar. Budaya individualistik yang tinggi termasuk Amerika Serikat dan budaya kolektivitas yang tinggi termasuk Saudi Arabia.

Menghindari Ketidakpastian

Merujuk pada sejauh mana seseorang akan merasa terancam oleh situasi yang tidak menentu. Budaya penghindaran ketidakpastian tertinggi termasuk Jepang dan budaya penghindaran ketidakpastian terendah termasuk Hongkong.

Maskulinitas vs Feminitas

Merujuk pada sampai sejauh apakah pengaruh yang dimiliki oleh salah satu dari kedua nilai dominan tersebut berupa penekanan ketegasan dan materialisme (maskulin) versus perhatian pada orang lain dan kualitas hidup (feminin). Budaya maskulin tinggi termasuk Austria dan budaya feminin yang tinggi termasuk Belanda

Muhammad Iqbal

Perbedaan Budaya



Skema klasifikasi budaya yang lain



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

Muhammad Iqbal

Harga Transfer



Harga *Transfer* organisasi multinasional



Harga transfer untuk barang, jasa, dan teknologi merupakan salah satu dari perbedaan besar yang terjadi antara pengendalian manajemen operasi domestik dan luar negeri. Dalam operasi luar negeri, dibutuhkan beberapa pertimbangan penting lainnya untuk dapat sampai kepada suatu harga transfer. Pertimbangan-pertimbangan tersebut adalah sebagai berikut:

Perpajakan

Tingkat pajak penghasilan efektif dapat memiliki perbedaan yang sangat jauh di masing-masing negara asing, sistem harga transfer yang memungkinkan pengalihan keuntungan ke negara-negara dengan tingkat pajak yang rendah dapat mengurangi jumlah pajak penghasilan perusahaan yang digabungkan dari seluruh dunia.

Peraturan Pemerintah

Jika tidak diatur oleh pemerintah, perusahaan akan menetapkan harga transfer untuk meminimalkan laba kena pajak di negara-negara dengan tingkat pajak penghasilan yang tinggi.

Pengendalian Devisa

Beberapa Negara membatasi jumlah devisa yang tersedia untuk mengimpor beberapa komoditas tertentu. Dalam kondisi ini, harga transfer yang lebih rendah memungkinkan anak perusahaan untuk memasukkan komoditas tersebut dalam jumlah yang lebih besar.

Muhammad Iqbal

Harga Transfer



Harga *Transfer* organisasi multinasional



Tarif

Tarif sering kali dipungut berdasarkan persentase tertentu dari nilai impor suatu produk. Semakin rendah harganya semakin rendah pula tarif yang akan dikenakan.

Akumulasi Dana

Perusahaan mungkin ingin mengakumulasi dananya di satu Negara tertentu daripada di Negara lain. Harga transfer adalah salah satu cara untuk mengalihkan dana tersebut ke dalam atau ke luar Negara tertentu

Joint Venture

Joint venture memberikan komplikasi tambahan dalam harga transfer. Jika induk perusahaan Negara X membebaskan harga lebih tinggi bagi komponen yang dikirimkan ke Negara Y, mitra joint venture Y kemungkinan besar akan menolak harga tersebut karena harga itu akan memperkecil laba operasinya dan keuntungan Y juga semakin kecil.

Muhammad Iqbal

Harga Transfer



Pertimbangan Hukum



Metode perbandingan dengan harga tidak sependengali

Harga yang wajar dapat dipastikan dari penjualan barang/jasa yang dapat diperbandingkan antara perusahaan multinasional dan pelanggan yang tidak memiliki hubungan istimewa, atau antara dua perusahaan yang masing-masing tidak memiliki hubungan istimewa.

Metode harga jual kembali

Dalam metode ini, wajib pajak bekerja mundur dari harga penjualan final pada saat kekayaan yang dibeli dari perusahaan afiliasi dijual kembali dalam sebuah penjualan tidak sependengali. Harga jual dikurangi dengan persentase keuntungan (markup) yang semestinya berdasarkan penjualan tidak sependengali oleh afiliasi yang sama atau oleh penjual lain yang menjual barang yang sama di pasar yang dapat diperbandingkan.

Metode biaya-plus

Dalam metode ini, memadukan/menjumlahkan biaya untuk produksi dan ditambahkan laba kotor yang wajar yang dinyatakan dalam persentase tertentu dari biaya dan didasarkan pada penjualan tidak sependengali yang serupa yang dilakukan oleh pihak penjual, atau penjual lain atau tingkat yang berlaku untuk industri tersebut.

Muhammad Iqbal

Nilai Tukar Mata Uang



Nilai Tukar dan Jenis Eksposur Nilai Tukar



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

Jenis Eksposur Nilai Tukar

Eksposur translasi adalah eksposur dari neraca dan laporan laba rugi perusahaan multinasional terhadap perubahan yang terjadi dalam nilai tukar nominal.

Eksposur transaksi adalah eksposur nilai tukar yang dimiliki oleh perusahaan untuk transaksi-transaksi antar negara ketika transaksi semacam itu dicatat hari ini tetapi penyelesaian pembayarannya dilaksanakan di kemudian hari.

Eksposur Ekonomi adalah eksposur nilai tukar atas arus kas perusahaan terhadap perubahan nilai tukar riil.

Muhammad Iqbal

Nilai Tukar Mata Uang



Pertimbangan manajemen atas efek nilai tukar



- Para manajer perusahaan seharusnya tidak dianggap bertanggungjawab terhadap efek translasi. Cara terbaik dan termudah untuk mencapai tujuan ini adalah membandingkan anggaran dengan hasil aktual yaitu dengan menggunakan metrik/alat ukur yang sama dengan mengisolasi efek yang berhubungan dengan inflasi melalui analisis varians.
- Efek transaksi paling baik ditangani melalui koordinasi terpusat dari kebutuhan lindung nilai perusahaan multinasional secara keseluruhan. Hal ini kemungkinan besar akan jauh lebih murah dan sederhana, dan dapat mencegah manajer anak perusahaan menjadi peramal dan spekulan nilai tukar.
- Manajer anak perusahaan harus bertanggungjawab terhadap efek ketergantungan dari nilai tukar yang diakibatkan oleh eksposur ekonomi.
- Evaluasi anak perusahaan sebagai basis dari pengambilan keputusan untuk menentukan lokasi operasi di sebuah negara atau merelokasi operasi dari sebuah negara seharusnya merefleksikan konsekuensi-konsekuensi dari adanya eksposur translasi, transaksi dan ekonomi.

Muhammad Iqbal



Terimakasih atas perhatiannya

