

**MODUL MATA KULIAH
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

**DOSEN : SHOFIA ASRY,S.E.,M.M
NIDN : 0320067803**

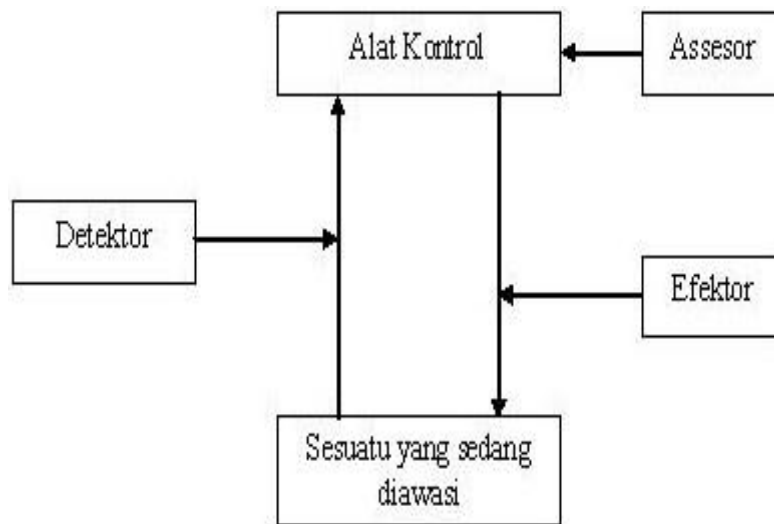


**FAKULTAS EKONOMI
PRODI AKUNTANSI S-1**

**UNIVERSITAS TAMA JAGAKARSA
T.A. GENAP 2020/2021**

BAB I

Hakekat Sistem Pengendalian Manajemen (Management Control System)



A. Konsep Dasar Pengendalian

Pengendalian manajemen merupakan sebuah keharusan dalam suatu organisasi agar goal atau tujuan organisasi tersebut tercapai. Salah satu pandangan berargumentasi bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan.

Suatu organisasi harus dapat dikendalikan dengan adanya perangkat-perangkat pada tempatnya untuk memastikan bahwa tujuan strategisnya dapat tercapai. Dalam suatu Sistem Pengendalian, terdapat empat Elemen Pengendalian, yang terdiri dari:

1. Detektor (sensor), yakni upaya pencarian informasi untuk mengidentifikasi aktifitas-aktifitas yang terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Assesor/Selektor, yakni yang bertugas untuk membandingkan antara peristiwa yang aktual dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi atau yang diharapkan.
3. Effektor, yakni perubahan perilaku jika pihak assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan tindakan perubahan tersebut, yang tentunya perubahan kearah perbaikan.
4. Jaringan Komunikasi/komunikator, yakni sosialisasi atas kebijakan dalam suatu pengendalian, seperti meneruskan informasi dari detektor ke assessor dan dari assessor ke effector.

B. Batas-batas Pengendalian Manajemen

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu bersama (dalam sebuah organisasi bisnis tujuannya memperoleh profit yang memuaskan/optimal). Sedangkan Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi serta pengendalian sumber daya organisasi (dapat berupa manusia, mesin, manajemen) untuk mencapai tujuan organisasi.

Sistem merupakan suatu cara tertentu dan biasanya bersifat pengulangan dalam melaksanakan suatu atau serangkaian aktifitas. Pengendalian manajemen merupakan sebuah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Beberapa aspek dari proses ini seperti:

1. Kegiatan pengendalian manajemen, diantaranya:
 - a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.
 - b. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi.
 - c. Mengkomunikasikan informasi.
 - d. Mengevaluasi informasi.
 - e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu.
 - f. Mempengaruhi orang-orang untuk mau mengubah perilaku mereka.
2. Perangkat penerapan strategi

Pengendalian manajemen merupakan sebuah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Ada tiga hal yang penting dari definisi sistem pengendalian manajemen tersebut, yakni:

- a. Misi dan Visi perusahaan.
Misi merupakan, kegiatan untuk mencapai visi, sedangkan visi merupakan suatu keadaan yang ingin dicapai.
- b. SPM/MCS merupakan sistem perencanaan kegiatan.
Sistem perencanaan kegiatan ini harus memiliki rangkaian kegiatan yang jelas dan sistematis.
- c. MCS merupakan sistem untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan. Oleh sebab itu, Misi harus tetap terarah menuju pencapaian Visi.

Pada dasarnya Sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi kearah tujuan strategiknya, sehingga pengendalian manajemen bisa memfokuskan pada pelaksanaan strategi dan Keputusan dari

pengendalian manajemen akan mampu dibuat dengan berpedoman pada perencanaan strategi tersebut. Dalam kerangka strategi dan semua kebijakan organisasi, manajer divisi memiliki pertimbangan dalam membuat keputusan yang tepat dan terkadang bersifat systematic dan ritmis, artinya keputusan tersebut dibuat berdasarkan program/rencana dengan prosedur dan jadwal yang diulang setiap periode/tahun seperti halnya penyusunan anggaran, pelaksanaan dan analisisnya.

3. Tekanan finansial dan Non finansial

Sistem pengendalian manajemen meliputi ukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Dimensi finansial memfokuskan pada moneter yang menekankan pada net income, return on equity, dan lainnya. Sedangkan dimensi Nonfinansial meliputi mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu, dan motivasi kerja karyawan.

C. Hakekat Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam setiap sistem pengendalian manajemen biasanya terdiri dari dua bagian yaitu struktur ((lingkungan pengendalian) dan proses, dimana struktur (lingkungan pengendalian) itu terdiri dari:

1. Perilaku organisasi. Suatu organisasi memiliki tujuan dan fungsi pengendalian manajemen yakni mendorong anggota organisasi mencapai tujuannya. Disinilah perlunya faktor keselarasan tujuan masing-masing anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Struktur organisasi mempengaruhi bentuk sistem pengendalian manajemen yang akan diterapkan. Perilaku organisasi juga berkaitan dengan motivasi, kemampuan individu itu sendiri dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan dalam mencapai prestasi yang tinggi.
2. Pusat-pusat pertanggungjawaban. Adanya pusat pertanggungjawaban adalah untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan pihak manajemen puncak. Secara garis besar, pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat yaitu : pusat pendapatan, laba, biaya, dan investasi.
3. Pengukuran kinerja. Pada hakekatnya suatu MCS/SPM diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, dengan kriteria sebagai berikut:
 - a. MCS/SPM didesain dengan dasar mindset SDM yang mencerminkan karakteristik lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis itu ibarat suatu territorial, sehingga untuk menjelajahnya kita membutuhkan peta bisnis. Peta bisnis akan memudahkan kita membuat dan membangun paradigma, sehingga mampu memicu kita untuk bersikap dan bertindak sesuai harapan.
 - b. Desain MCS yang dilandasi oleh customer value mindset akan menghasilkan struktur organisasi yang memiliki kecepatan respon terhadap perubahan kebutuhan customer, sehingga sesuatu yang dihasilkan bisa lebih fleksibel, terpadu dan inovatif.

- c. Penggunaan alat-alat evaluasi kerja dalam strategic planning akan menimbulkan kinerja perusahaan yang semakin baik.

Sedangkan Proses pengendalian manajemen meliputi interaksi antar individu sehingga memerlukan koordinasi antar individu tersebut, dan merupakan proses perencanaan yang sadar dimana tidak dapat digambarkan dalam cara mekanis dan tidak bersifat otomatis.

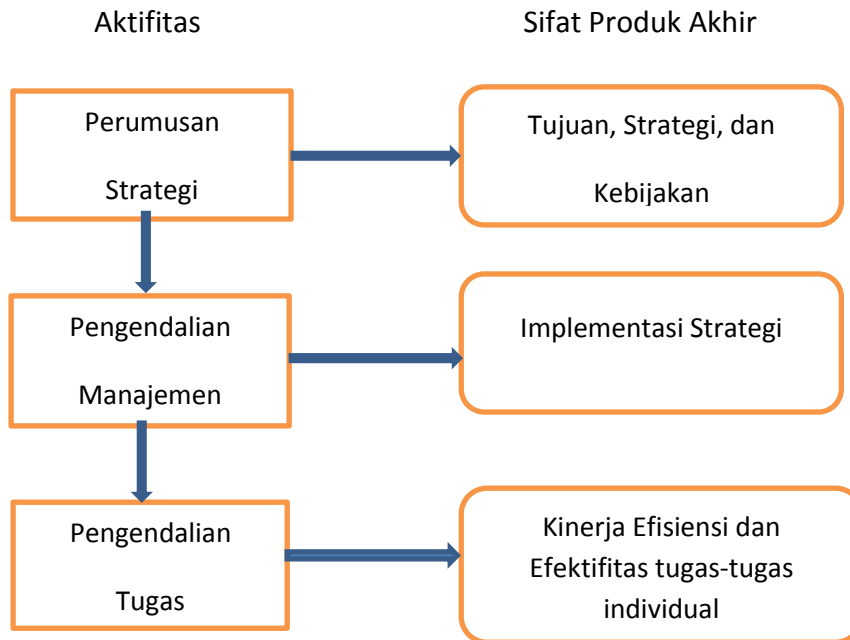
Oleh karena itu dalam suatu proses Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen), selain adanya Visi dan Misi didalam perusahaan diperlukan pula adanya:

1. Program dari setiap unit organisasi (Strategic Planning). Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.
2. Budget Preparation, yakni Anggaran yang dinyatakan dalam satuan moneter termasuk anggaran biaya (standar/taksiran) biasanya untuk kurun waktu tertentu.
3. Execution/pelaksanaan, berupa Operasi/implementasi dan pencatatan akuntansinya. Selama tahun anggaran, manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggungjawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun nonkeuangan, informasi internal maupun eksternal.
4. Evaluasi dan analisis. Pesta kerja bisa dilihat dari efisien atau efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban dalam menjalankan tugasnya. Laporan evaluasi dapat berupa uraian hasil kerja seperti: perlu tidaknya perubahan program, perlu tidaknya perubahan anggaran, dan analisa kinerja dari departemen hingga ke setiap personal. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi, sehingga bisa dikatakan bersifat self-controll agar tujuan setiap anggota organisasi konsisten, selaras, dan searah dengan tujuan organisasi/ perusahaan. Namun masalahnya Bagaimana mempengaruhi setiap anggota/karyawan agar mau bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka sedemikian rupa agar sekaligus membantu pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, sehingga perlu diciptakan "Goals Congruence".

Tujuan utama Sistem pengendalian manajemen adalah memastikan "keterpaduan tujuan" semaksimal mungkin antara tujuan individu dengan organisasi/perusahaan. Sebuah sistem pengendalian yang memadai setidaknya akan mampu memotivasi individu yang terkait untuk tidak mempertentangkan upaya mereka dengan kepentingan organisasi.

Sedangkan untuk ruang lingkup dari Sistem Pengendalian Manajemen itu sendiri, terdiri dari:



1. Formulation Strategy (Perumusan Strategi), yakni Proses pengambilan keputusan yang meliputi Tujuan, strategi, dan kebijakan dalam pencapaiannya. Kebutuhan untuk memformulasikan strategi biasanya timbul dalam merespons ancaman yang diterima, seperti serangan produk dari competitor, pergeseran cita rasa konsumen, peraturan pemerintah yang baru, dan lain sebagainya.
2. Management Control, proses memutuskan bagaimana implementasi dari strategi tersebut. Perbedaan yang terpenting antara management control dengan formulasi strategi adalah, pada dasarnya formulasi strategi tidak tersistematis. Datangnya ancaman, peluang, ataupun gagasan baru tidak terjadi pada jangka waktu yang ditetapkan sehingga keputusan strategic bisa dibuat pada saat kapanpun. Sedangkan pengendalian manajemen meliputi serangkaian langkah yang terjadi dalam urutan yang dapat diprediksikan menurut sedikit-banyaknya waktu yang tersedia, dan dengan estimasi yang dapat diandalkan.
3. Task Control (Pengendalian Tugas), yakni proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu yang dilaksanakan oleh setiap individu dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian tugas merupakan transaction-oriented, yaitu melibatkan kinerja tugas individual menurut aturan yang dibuat dalam proses pengendalian manajemen.

D. Kesimpulan

Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi. Sistem Pengendalian Manajemen merupakan perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus. Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*applied behavioral science*). Pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan / organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Masing-masing perusahaan memiliki kompleksitas berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala perusahaan akan semakin kompleks.

Tujuan dari sistem ini adalah untuk meningkatkan keputusan-keputusan kolektif dalam organisasi. Untuk memahami sebuah sistem dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan dimana sistem itu berada. Dua unsur penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan pengendalian dan proses pengendalian.

BAB II PERILAKU DALAM ORGANISASI

A. Pendahuluan

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk bisa memahami perilaku organisasi, maka kita harus bisa melakukan telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi terdiri dari:

1. Unsur pokok dalam Organisasi seperti: Orang, Struktur, Teknologi, dan Lingkungan.
2. Hakekat Manusia seperti: Perbedaan Individu, Orang seutuhnya, Perilaku yang termotivasi, dan Nilai Orang (martabat manusia).

B. Iklim, Model Perilaku, dan Jenis-jenis Organisasi

Iklim Organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Agar tercipta suatu iklim yang menyenangkan maka harus terdapat unsur-unsur, seperti: Kualitas kepemimpinan yang bagus, Kadar kepercayaan yang tinggi, Komunikasi keatas dan kebawah yang baik, Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, Bertanggung Jawab, Imbalan yang adil, Tekanan pekerjaan yang nalar, Pengendalian yang bagus, Struktur organisasi yang jelas dan birokrasi yang nalar, serta Keterlibatan pegawai dan keikutsertaannya.

Adapun Model Perilaku dalam organisasi, memiliki sifat-sifat yang berbeda seperti dibawah ini:

	AUTOKRATIS	KUSTODIAL	SUPPORTIF	KOLEGIAL
1. Dasar Model	Kekuasaan	Sumberdaya ekonomi	Kepemimpinan	Kemitraan
2. Orientasi Manajemen	Wewenang	Uang	Dukungan	Kerja tim
3. Orientasi Pegawai	Kepatuhan	Rasa aman & maslahat	Prestasi kerja	Tanggung Jawab

4. Dampak Psikologis Bagi Pegawai	Bergantung Pada Bos	Bergantung Pada organisasi	Keikutsertaan	Disiplin diri
5. Kebutuhan Pegawai	Nafkah hidup	Rasa aman	Status dan Pengakuan	Perwujudan diri
6. Hasil Prestasi	Minimum	Kerjasama	Penyadaran	Antusiasme yang moderat

Sedangkan untuk Jenis-jenis organisasi itu sendiri bisa dilihat dari alasan mengapa sebuah organisasi didirikan, secara garis besar organisasi bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu: organisasi berorientasi ekonomi (biasa disebut sebagai organisasi berorientasi laba – profit oriented organization) dan organisasi tidak berorientasi ekonomi (disebut organisasi nir laba – not-for-profit organization).

1. Organisasi berorientasi ekonomi adalah jenis organisasi yang sengaja didirikan untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan ekonomi, khususnya kebutuhan ekonomi para pendirinya atau pemilik organisasi tersebut. Masyarakat umum mengenal organisasi seperti ini sebagai organisasi perusahaan atau secara sederhana disebut Perusahaan.
2. organisasi nir laba (not-for-profit organization). Seperti tersirat dari namanya, ukuran keberhasilan organisasi seperti ini bukan laba melainkan ukuran-ukuran lain sesuai dengan tujuan awal pendirian organisasi. Demikian juga orientasinya bukan kepada pemilik tetapi kepada para konstituen yang dilayaninya. Artinya, organisasi nir laba lebih berorientasi kepada kesejahteraan para konstituen daripada kesejahteraan para pendirinya.

C. Peranan Manajer Dalam Organisasi

Lazimnya Stakeholder dari dalam organisasi (inside stakeholders) yang terdiri dari tiga kelompok yaitu pemilik modal (stcokholders), manajer, dan Karyawan (employee). Ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, diantaranya seorang manajer harus memiliki ketrampilan manajerial (manajerial skills) yang berupa: ketrampilan teknis (technical skill), ketrampilan hubungan antara manusia (human skill) dan ketrampilan konseptual (conseptual skill).

1. Ketrampilan teknis. Ketrampilan teknis adalah kemampuan seseorang untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang dimilikinya, khususnya pengetahuan yang sangat khusus atau spesialis.
2. Ketrampilan hubungan antar manusia. Kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain merupakan ketrampilan hubungan antar manusia yang harus dimiliki oleh seorang manajer.
3. Ketrampilan konseptual. Seorang manajer harus mempunyai kesiapan dan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis masalah-masalah yang bersifat kompleks.

D. Sistem Pengendalian Formal

Aturan-aturan sebagai perangkat tulisan yg memuat semua jenis instruksi dan pengendalian : instruksi, pembagian kerja, prosedur standar operasi, manual, dan tuntunan etis.

Ada beberapa tipe aturan dalam pengendalian ini, yakni : Pengendalian fisik, manual-manual, pengamanan sistem, dan sistem pengendalian tugas. Baik sistem formal maupun proses informal pada dasarnya mampu memberkani pengaruhnya pada perilaku manusia dalam organisasi. Sehingga sangat penting untuk diperhatikan oleh para perancang sistem pengendalian formal, perihal aspek yg berkaitan dgn proses informal seperti etos kerja, gaya manajemen, dan budaya yg melingkupi. Sedangkan untuk dapat menjalankan strategi organisasi secara efektif, maka mekanisme formal harus berjalan seiring dengan mekanisme informasi.

BAB III

PUSAT RESPONSIBILITAS PENDAPATAN DAN BIAYA

A. Pendahuluan

Pusat Responsibilitas / pertanggungjawaban merupakan, bagian, segmen, atau sub unit dari organisasi yang manajernya bertanggung jawab atas sekumpulan aktivitas tertentu. Adapun manfaat dari adanya Pusat Responsibilitas adalah:

1. Mutu berbagai keputusan akan lebih baik.
2. Berkurangnya beban Top manajemen dan lebih fokus pada manajemen strategi.
3. Pendelegasian Pusat Responsibilitas yang digunakan sebagai ajang untuk pengembangan kreatifitas dan inovasi.

Macam-macam Pusat Responsibility/pertanggungjawaban terdiri dari:

1. Pusat Biaya. Manajer hanya bertanggung jawab atas biaya yang sedang terjadi.
2. Pusat Pendapatan. Manajer hanya bertanggung jawab atas pendapatan yang diperoleh.
3. Pusat Laba. Manajer bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya.
4. Pusat Investasi. Manajer bertanggung jawab atas investasi, pendapatan, dan biaya.

Setiap pusat pertanggungjawaban akan diukur kinerjanya atas dasar bagus tidaknya laba yang diperoleh.

B. Pusat Pertanggungjawaban Pendapatan

Pusat Pendapatan dalam MCS adalah, konsentrasi SPM terhadap nilai pendapatan dan komponen-komponen pembentuk pendapatan tersebut. Nilai dan komponen tersebut diawasi dan dikontrol dgn baik sehingga target penjualan dapat dicapai.

Secara umum, aktifitas pemasaran dan penjualan terbagi atas:

1. Aktifitas awal/dasar:
 - a. Kegiatan Promosi dan Iklan
 - b. Kegiatan mencari order dan melayani order
2. Aktifitas Lanjutan:
 - a. Kegiatan Pengemasan
 - b. Kegiatan Pengiriman
 - c. Administrasi Keuangan

C. Departemen yang terkait dengan Pusat Pendapatan

Semua departemen sebenarnya saling terkait dalam setiap pusat pertanggungjawaban, tetapi dalam SPM suatu departemen yang terdekat dengan pos pendapatan tersebut akan dibebani tanggung jawab tersebut. Penanggung jawab setiap departemen yang berhubungan erat dengan pendapatan biasanya akan ditunjuk sebagai penanggung jawab pusat pendapatan tersebut.

Departemen yang terkait dengan pusat pertanggungjawaban tersebut jika diurutkan berdasarkan prioritasnya, antara lain:

1. Departemen Marketing, bertanggung jawab:
 - a. Melakukan Riset Pasar.
 - b. Melakukan target penjualan berdasarkan Riset Pasar.
 - c. Menyusun Strategi penjualan & Proker yang jelas.
 - d. Menjalin Hubungan yang baik dengan customer.
 - e. Mengembangkan potensi SDM bagian Marketing.
2. Departemen Produksi, bertanggung jawab:
 - a. Memproduksi barang jadi sesuai target penjualan.
 - b. Mempertahankan mutu produk sesuai standar.
 - c. Mengembangkan & mengubah desain sesuai kebutuhan pasar.
3. Departemen/Bagian Penagihan (Piutang), bertanggung jawab:
 - a. Mencatat semua piutang dari penjualan & membuat skedul penagihan atas piutang.
 - b. Menagih pembayaran piutang sesuai dengan jadwal pembayaran.
 - c. Sedapat mungkin menghindari penghapusan piutang dan berusaha terus melakukan penagihan.
 - d. Mempersiapkan laporan bulanan, baik laporan penjualan maupun laporan piutang yg out standing.
4. Departemen/Bagian Pembelian, bertanggung jwb:
 - a. Menyediakan kebutuhan bahan baku untuk mendukung proses produksi.
 - b. Mencari alternatif bahan baku bila dibutuhkan.
 - c. Mempertahankan kualitas bahan baku yang dibeli.
5. Departemen/Bagian umum, bertanggung jawab memperlancar birokrasi penjualan dan penagihan.
6. Departemen/Bagian Keuangan bertanggung jawab menyediakan budget untuk kebutuhan penjualan, produksi, pembelian bahan baku, dsb.

D. Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Pusat Pertanggungjawaban Biaya adalah Konsentrasi sistem pengendalian manajemen terhadap tujuan efisiensi biaya dalam kegiatan produksi dan kegiatan operasional secara umum.

E. Aktifitas Pembiayaan

Secara umum tindakan manajemen untuk mengendalikan (controll) biaya, adalah mengikuti prosedur sebagai berikut:

1. Penetapan anggaran biaya perdepartemen.
2. Menyusun anggaran cash flow untuk memenuhi kegiatan pembiayaan baik biaya produksi maupun operasi.
3. Melakukan analisis biaya (review) untuk menilai kelayakan pembiayaan sebelum pengalokasian anggaran biaya-biaya tersebut.
4. Melakukan evaluasi pada akhir periode, berapa perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya.

F. Analisis Biaya

Kategori Biaya	Anggaran	Realisasi	Variance
Biaya Bahan Baku perUnit/Kg	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx
Biaya TKL perUnit/Kg	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx
Biaya OVH perUnit/Kg	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx
Biaya Umum & Administrasi	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx
Biaya Pemasaran	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx

G. Karakteristik Biaya

1. Cost Center, adalah Pusat aktifitas pembiayaan yang manfaatnya belum dirasakan dan sifatnya merupakan kalkulasi biaya perUnit, yang terdiri dari system dan prosedur.
2. Expense Center, adalah Pusat aktifitas pembiayaan yang masa manfaatnya sudah dirasakan, untuk melaksanakan fungsi managerial, pengendalian, dan operasional umum lainnya.

H. Departemen yang terkait dengan Pusat Biaya

Sesuai dengan prinsip manajemen, penanggung jawab pusat biaya ini adalah semua unit yang saling bekerjasama. Namun beberapa departemen yang menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban biaya adalah sebagai berikut:

1. Departemen produksi, bertanggung jawab dalam menyusun kebutuhan biaya produksi, mengawasi pengalokasian biaya dan mencari tindakan efisiensi jika memungkinkan.
2. Departemen umum dan pemasaran, bertanggung jawab dalam mengawasi biaya gaji, biaya umum, dan biaya operasional serta biaya pemasaran, yang sedapat mungkin diusahakan tindakan efisiensi.
3. Departemen keuangan, bertanggung jawab menyusun cash flow dan menilai kewajaran setiap biaya dari setiap departemen.

4. Departemen lainnya.

I. Pemahaman Atas Biaya Standar

Biaya Standar adalah biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan biaya yang seharusnya terjadi untuk memproduksi satu produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan factor-faktor lainnya.

- Manfaat Sistem Biaya Standar
 1. Sistem biaya standar dirancang untuk mengendalikan biaya.
 2. Sistem biaya standar memberikan pedoman kepada manajemen, berapa biaya yang seharusnya untuk melaksanakan kegiatan tertentu, sehingga memungkinkan pengurangan biaya dengan cara perbaikan metode produksi, pemilihan tenaga kerja, dan lain-lain.
- Kelemahan Biaya Standar

Sering biaya standar dianggap kaku dan tidak fleksibel meskipun dalam jangka waktu pendek, dikarenakan keadaan produksi selalu mengalami perubahan sedangkan perbaikan dalam biaya standar jarang sekali dilakukan.
- Analisis Penyimpangan Biaya sesungguhnya dengan Biaya standar.

Penyimpangan biaya sesungguhnya dengan biaya standar disebut dengan selisih (variance). Selisih tersebut dibagi atas dua bagian, yaitu:

1. Analisis Biaya Produksi Langsung yang dikenal dua macam kapasitas, yaitu kapasitas sesungguhnya dan kapasitas standar.
2. Analisis Biaya Overhead Pabrik yang dikenal tiga macam kapasitas, yaitu kapasitas sesungguhnya, kapasitas standar, dan kapasitas normal.

J. Analisis Biaya Volume Laba/BVL (Cost Volume Profit/CVP)

Merupakan metode utk menganalisis bagaimana keputusan operasi dan pemasaran mempengaruhi laba operasi, berdasarkan pemahaman tentang hubungan antara biaya variable per unit, total biaya tetap, hrg jual dan tingkat output. Perlu dicatat bahwa penggunaan suatu model tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasannya, yang berarti harus menggunakan asumsi-asumsi tertentu.

Dengan mengetahui batasan yang dimaksud menyebabkan penggunaan analisis dan model tidak menimbulkan kekeliruan dan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Batasan-batasan CVP adalah sebagai berikut:

1. Konsep tentang variabilitas cost dapat diterima, karena itu biaya harus realistis diklasifikasikan sebagai variabel dan tetap.
2. Range yang relevan pada semua tahap analisis harus ditentukan.
3. Harga jual per unit tidak berubah jika terjadi perubahan volume.
4. Hanya dijual satu jenis produk (single produk).
5. Jika analisis digunakan untuk berbagai produk atau kombinasi produk (product mix), sales mixnya harus tetap atau konstan.
6. Kebijakan manajemen terhadap operasi perusahaan tidak berubah secara material dalam jangka pendek.
7. Tingkat harga umum stabil dalam jangka pendek.
8. Sinkronisasi antara penjualan dan produksi, yang berarti tingkat inventori harus konstan atau kosong (nol).
9. Efisiensi dan produktifitas tidak mengalami perubahan-perubahan, khususnya dalam jangka pendek.

Suatu analisa CVP disajikan dlm bentuk Proyeksi Laba Rugi. Proyeksi Lap.Keu. merupakan perkiraan/proyeksi laporan keuangan yg akan dicapai di masa yg akan dtg, dgn dasar penelitian perilaku pasar yg akan terjadi di masa yg akan datang pula. Laporan proyeksi ini disusun sbg acuan/target yg akan dicapai manajemen. Taksiran penjualan disusun berdsrkan hsl riset pasar, sdgkan dasar pembebanan biaya adalah sistem biaya taksiran atau biaya standar. Untuk menyusun analisa BVL/CVP, dibutuhkan data-data sebagai berikut:

- a. Target penjualan pd periode mendatang.
- b. Jumlah produksi & jumlah persediaan yg siap dijual.
- c. By. Produksi variable per unit/per kg.
- d. By. Tetap utk satu periode.
- e. Hrg jual produk per unit/perkg.
- f. Data hsl riset pasar tentang kecendrungan perilaku pasar.
- g. Target laba yg diharapkan.

Contoh: PT. X memproduksi produk A. Rencana produksi utk thn anggaran 2019 adalah sebagai berikut:

a. Jml persed. Awal	100 kg
Rencana produksi	<u>1.100 kg</u>
Jml Produksi yg siap u/ dijual	1.200 kg
Rencana Penjualan	<u>1.000 kg</u>
Persed. Akhir	200 kg

b. By. Produksi Variabel per kg	Rp 25.000,-
By. Admin & Umum variable per kg	Rp 10.000,-
By. Pemasaran variable per kg	<u>Rp 8.000,-</u>
Jml By. Variabel per kg	Rp 43.000,-
c. Jumlah Biaya Tetap setahun	Rp 77.400.000,-
d. Hrg Jual produk per kg	Rp 172.000,-

Berdasarkan data2 tsb diatas, diminta:

- Susunlah Laporan Laba Rugi yg DiProyeksikan thn 2019.
- Hitunglah BEP dlm Rp penjualan dan dlm Kg Penjualan.
- Brp volume penjualan yg hrs dicapai (baik Rp ataupun kg), apabila manajemen menghrpkan laba Rp 90.000.000,-.
- Buatlah Lap. Proyeksi L/R dan BEP nya, jika: hrg jual dinaikkan 25% dan penjualan diturunkan 30%, sebaliknya jika Hrg jual diturunkan 10% dan penjualan dinaikkan 30%.

Dijawab:

PT. X

Lap. L/R yang diproyeksikan

Thn 2019

	Jml (Ribuan Rp)	%
Penjualan (1000kg @Rp 172.000,-)	<u>172.000</u>	<u>100</u>

By. Produksi variable:

- Persed. Awal (100kg @Rp 25.000,-)= Rp 2.500.000
- By. Produksi (1.100 @ Rp 25.000,-)= Rp 27.500.000,-
- Jml Persed. Yg siap dijual Rp 30.000.000,-
- Persed. Akhir (200 @Rp 25.000,-)= (Rp 5.000.000,-)
- Hrg Pokok Produksi Rp 25.000.000,-

By. Non Produksi variable (By. Operasi):

- By. Pemasaran variable 1000kg @Rp 8.000,- = Rp 8.000.000,-
- By. Adm & Umum variable 1000kg @10.000,- = 10.000.000,-

Jml By. Variable	(Rp 43.000)	25
Laba Kontribusi	Rp 129.000	75
Jmlh By. Tetap	Rp 77.400	
Laba Bersih	<u>Rp 51.600</u>	

b. BEP (dlm Rp Penjualan) :

$$\frac{\text{FC}}{\text{Contribusi Margin ratio}} = \frac{77.400.000}{75\%} = \underline{\text{Rp 103.200.000,-}}$$

Atau

$$\frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{By. Variable per kg}}{\text{Hrg jual per kg}}} = \frac{\text{Rp 77.400.000}}{1 - \frac{\text{Rp 43.000}}{\text{Rp 172.000}}} = \underline{\text{Rp 77.400.000,-}} = \text{Rp 103.200.000,-}$$

BEP (dlm Kg Penjualan):

$$\frac{\text{FC}}{\text{Hrg Jual Per kg} - \text{VC Per Kg}} = \frac{\text{Rp 77.400.000}}{\text{Rp 172.000} - \text{Rp 43.000}} = 600 \text{ kg}$$

Bukti: 600 kg x @ Rp 172.000,- = Rp 103.200.000,-

c. Penjualan yg hrs dicapai (dlm Kg dan Rp) bila menginginkan laba Rp 90.000.000,-

$$\begin{aligned} \text{BEP Penjualan (Kg)} &= \frac{\text{FC} + \text{Laba yg diinginkan}}{\text{Hrg jual per kg} - \text{By. Variabel Per Kg}} \\ &= \frac{77.400.000 + 90.000.000}{172.000 - 43.000} \\ &= 1.297,67 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BEP Penjualan (Rp)} &= \frac{\text{FC} + \text{Laba yg diinginkan}}{\text{CMR}} \\ &= \frac{77.400.000 + 90.000.000}{75\%} \\ &= \text{Rp } 223.200.000,- \end{aligned}$$

d. Laporan L/R yg diproyeksikan:

Keterangan	Hrg jual turun 10% Produk jual naik 30%	Hrg jual Rp 172.000 Produk terjual 1000	Hrg jual naik 25% Produk jual turun 30%
Penjualan	Rp 201.240.000	Rp 172.000.000	Rp 150.500.000
VC	55.900.000	43.000.000	30.100.000
Laba kontribusi (CM)	Rp 145.340.000	Rp 129.000.000	Rp 120.400.000
FC	77.400.000	77.400.000	77.400.000
Laba Bersih	Rp 67.940.000	Rp 51.600.000	Rp 43.000.000
BEP	Rp 107.500.000	Rp 103.200.000	Rp 96.750.000
	<u>77.400.000</u>		<u>77.400.000</u>
	1-(43.000:154.800)		1-(43.000:215.000)

BAB IV

PUSAT RESPONSIBILITY LABA

A. Pendahuluan

Profit centre merupakan Pusat Pertanggungjawaban dimana prestasinya itu diukur atas dasar laba yang diperoleh. Komponen laba terdiri dari Laba kotor, laba operasi/usaha, laba setelah pendapatan/beban lain, laba setelah pos luar biasa, laba setelah pajak, dan laba per lembar saham. Cara untuk mengukur kinerja pusat laba, adalah sbb:

1. Dengan mengukur kinerja manajemen, seberapa baikkah seorang manajemen memimpin unit atau pusat pertanggungjawabannya, yang meliputi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan aktifitas harian.
2. Mengukur kinerja ekonomi pusat laba, yaitu sejauh manakah pusat laba dapat mencapai anggaran labanya.

Dalam proses pengukuran pusat laba dibutuhkan elemen2 sbb;

1. Tersedianya anggaran atau rencana.
2. Pembagian tugas dan tanggung jwb yang dibebankan ke setiap divisi.
3. Adanya konsistensi standar pengukuran diantara divisi-divisi dalam perusahaan.

B. Tujuan Pengukuran Kinerja Pusat Laba

1. Sebagai petunjuk pengambilan keputusan bagi divisi tersebut dan manajemen yang lain.
2. Sebagai evaluasi oleh Top management terhadap prestasi manajemen divisi.
3. Sebagai evaluasi oleh Top management prestasi divisi sebagai sebuah kesatuan ekonomi secara keseluruhan.

Ada lima konsep laba yang biasa digunakan sebagai dasar utk menilai prestasi pusat laba, yakni :

1. Margin kontribusi. Dihitung dengan melihat selisih pendapatan dikurangi harga pokok dan variable cost.
2. Laba langsung divisi. Mempertimbangkan semua biaya yg dpt dikendalikan atau tidak (VC dan FC).
3. Laba terkendali divisi. Mempertimbangkan biaya-biaya yang dpt dikendalikan dari pusat.
4. Laba sebelum pajak.
5. Laba bersih. Mempertimbangkan pajak yg harus dibayar.

Konsep Laba dpt digambarkan sbb:

Pendapatan	Rp xxx
HPP	(xxx)
Variable Cost	<u>(xxx)</u>
CM	Rp xxx
FC	<u>(xxx)</u>
Laba langsung divisi	Rp xxx
Pembebanan dari ktr pusat yg bs dikendalikan	<u>(xxx)</u>
Laba terkendali divisi	Rp xxx
By. Dari kantor pusat lainnya	<u>(xxx)</u>
EBT	Rp xxx
PPh	<u>(xxx)</u>
Nett profit	Rp xxx

C. Keuntungan dan Kelemahan dari Pembentukan Unit Organisasi sbg Pusat Laba

❖ Pembentukan unit organisasi sbg Profit Centre memberikan keuntungan, sbb:

1. Memperbaiki kualitas keputusan manajer krn keputusan dibuat oleh manajer yg paling dekat ke titik perusahaan.
2. Mempercepat pelaksanaan keputusan krn keputusan tdk hrs mengacu kpd kantor pusat perusahaan.
3. Manajer bebas menggunakan imajinasi dan prakarsanya.
4. Manajer mendptkn pengalaman dlm mengelola seluruh bidang fungsional, krn profit centre sama halnya dgn perusahaan yg independen.
5. Manajer tingkat atas mendptkn kesempatan utk mengevaluasi potensinya terhadap tingkat yg lebih tinggi.
6. Menambah atau memperbesar kesadaran dan motivasi manajer utk meningkatkan laba.
7. Memberikan manajemen puncak informasi yg dpt dengan segera tersedia mengenai tingkat keuntungan yg dihasilkan dari setiap komponen perusahaan secara individual.

❖ Kelemahan dari Pembentukan unit organisasi sbg Profit Centre, sbb:

1. Pengambilan keputusan yg terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak utk lbh mengandalkan laporan pengendalian manajemen, daripd pengetahuan pribadi tentang operasi, yg pd akhirnya dpt menimbulkan beberapa kerugian pengendalian.
2. Jika manajemen kantor pusat lbh cakup informasi daripd rata-rata manajer pusat laba, maka kualitas keputusan yg dibuat pd tingkat unit akan menjd berkurang.
3. Dpt meningkatkan terjadinya perselisihan antara dua atau lbh unit bisnis yg saling bekerja sama.
4. Unit organisasi yg pd awalnya bekerja sama sbg unit fungsional, bisa berada dlm kondisi persaingan.
5. Divisionalisasi akan menimbulkan tambahan biaya krn memerlukan tambahan manajemen dan tambahan pegawai.
6. Terlalu menekankan pd keuntungan jangka pendek sehingga akan membuat manajer membatasi aktivitas riset dan pengembangan serta mengabaikan program pelatihan.

D. Peran Bagian Accounting dalam Profit Centre

Dalam Profit centre, bagian Accounting memiliki peran sbb:

1. Pastikan bahwa perhitungan HPP dilakukan dgn benar.
2. Selidiki apakah ada peluang untuk meminimalisasi biaya-biaya variabel.
3. Pastikan bahwa pembebanan FC konsisten dilakukan.
4. Periksa dan lakukan pemisahan biaya-biaya dari kantor pusat atau dari divisi yg lain, dan selidiki biaya mana yg mungkin bisa untuk dikurangi.
5. Pastikan perhitungan pajak dilakukan dengan benar.

BAB V

PENENTUAN HARGA TRANSFER

A. Mekanisme Harga Transfer

Jika dua atau lebih pusat laba secara bersama sama bertanggung jawab dalam pengembangan produk, produksi, dan pemasaran, maka masing-masing dari pusat laba tersebut seharusnya saling berbagi pendapatan ketika produk tersebut akhirnya dijual. Penetapan harga transfer merupakan suatu mekanisme pendistribusian pendapatan.

Pada hakekatnya harga transfer adalah harga barang atau jasa yang ditransfer antar pusat laba atau setidaknya-tidaknya salah satu dari pusat pertanggungjawaban yang terlibat, merupakan pusat laba.

Tujuan dari penetapan hrg transfer:

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

Masalah khusus akan timbul dalam menetapkan pendekatan tingkat pengembalian atau pendekatan hasil sisa untuk mengevaluasi prestasi pelaksanaan bilamana satu segmen/divisi perusahaan memasok barang atau jasa ke segmen/divisi lain yang ada dalam satu perusahaan yang sama. Dimisalkan, bahwa suatu perusahaan yang terintegrasi secara vertikal memiliki tiga divisi, yaitu: Divisi penambangan, divisi pengolahan, dan divisi manufaktur.

Divisi penambangan menambang bahan baku yang ditransfer ke divisi pengolahan. Setelah diproses, divisi pengolahan mentransfer bahan baku yang sudah diproses tersebut ke divisi manufaktur. Divisi manufaktur selanjutnya memasukkan bahan baku yang sudah diproses ini sbagai bagian dari produk jadinya. Dari contoh ini, kita memiliki dua kali pentransferan barang antara divisi dalam satu perusahaan yang sama, yang menjadi pertanyaan adalah berapa harga yang seharusnya dalam mengendalikan transfer ini.

B. Metode Penentuan Harga Transfer

Mekanisme harga transfer pada dasarnya dimaksudkan sebagai alat monitor untuk penilaian prestasi divisi yang terdesentralisasi. Adapun metode-metode yang umumnya digunakan dalam penentuan harga transfer antar pusat laba, adalah:

1. Harga Transfer Berdasar Harga Pasar
Sistim ini menggunakan harga yang ditetapkan oleh mekanisme permintaan dan penawaran pasar.
2. Harga Transfer Atas dasar Harga Pokok
Jika pendekatan harga pokok yang dipakai, maka harga pokok yang dimaksud adalah harga pokok standar (standar cost) bukan harga pokok (biaya) sesungguhnya.
3. Harga Transfer Negosiasi
Harga transfer ditentukan berdasarkan negosiasi antar pihak yang berkepentingan, dimana dalam proses negosiasi ini untuk menentukan besarnya harga transfer antar pusat laba yang terlibat, tanpa adanya intervensi dari kantor pusat. Namun, setiap pihak yang melakukan negosiasi ini harus memahami pedoman yang telah ditetapkan oleh kakntor pusat secara formal.

Prinsip dasarnya, harga transfer seharusnya sama dengan harga yang akan dibebankan jika seandainya produk yang dihasilkan dijual ke konsumen luar perusahaan atau dibeli dari pemasok luar perusahaan. Namun, penerapan prinsip ini pada umumnya tidak mudah, dimana terdapat ketidaksesuaian antara aktual dengan literatur yang ada mengenai bagaimana harga jual ditetapkan. Namun, ada beberapa kondisi ideal yang dapat mendukung keberhasilan dalam penetapan harga transfer, yakni sebagai berikut:

1. Manajer harus tertarik dengan kinerja jangka pendek maupun jangka panjang. Staf yang terlibat dalam negoisasi dan pengambilan keputusan (terkait dengan harga transfer) juga harus lah orang yang kompeten.
2. Manajer harus memandang profitabilitas sebagai sebuah sasaran penting dan pertimbangan yang sangat penting dalam menilai kinerjanya, sehingga harga transfer yang ditetapkan merupakan harga yang pantas (wajar).
3. Pilihan untuk membeli suku cadang seharusnya ada, dan manajer harus diijinkan untuk menentukan pilihan yang terbaik.
4. Manajer harus mengetahui mengenai pilihan yang tersedia dan biaya relevan produk, serta pendapatan bagi masing-masing pusat laba.
5. Harus ada suatu mekanisme kerja yang dapat berjalan dengan lancar untuk melakukan negoisasi "kontrak" diantara unit bisnis.

Jika seluruh kondisi diatas ada, maka sistem harga transfer berdasarkan harga pasar akan membuat keputusan yang *goal congruence*.

QUIS UTS

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

1. Jelaskan menurut pemahaman Anda, kapan aktifitas controller dibutuhkan dan kontribusi apa yg bisa diberikan controller bagi perusahaan
2. Sebutkan dan jelaskan menurut bahasa Anda, Elemen-elemen Pengendalian!
3. Masalah khusus seperti apa yang dapat muncul dari penetapan suatu harga transfer di perusahaan.
4. PT. F memproduksi produk A. berencana produksi utk thn anggaran 2019, memiliki persediaan awal 400kg, rencana produksi 2.700kg, dan rencana penjualan 2.800kg. By. Produksi variabel perkg Rp 20.000,-. By. Adm umum variabel per kg 10.000,-. By. Pemasaran variabel per kg Rp 15.000,-. By. Tetap setahun Rp 60.000.000,-. Hrg jual produk per kg Rp 200.000,-. Berdsrkan data2 diatas, diminta:
 - a. Susunlah Laporan Laba Rugi yg DiProyeksikan thn 2019.
 - b. Hit. BEP dalam Rp penjualan dan dlm Kg penjualan.
 - c. Buatlah Lap. Proyeksi L/R dan BEP nya, jika: hrg jual dinaikkan 15% dan penjualan diturunkan 10%, sebaliknya jika Hrg jual diturunkan 15% dan penjualan dinaikkan 20%.

BAB VI

PUSAT RESPONSIBILITY INVESTASI

A. Pendahuluan

Investasi secara umum adalah kegiatan untuk menambah produktifitas dari harta yang dimiliki perusahaan. Pengertian Investasi menurut Akuntansi, adalah sebagai aktifitas pembelian mesin-mesin produksi baru, penambahan kantor-kantor cabang, membangun gedung pabrik, dsb. Selain itu, Investasi juga dapat diartikan sebagai aktifitas penanaman modal di perusahaan yg lain dengan harapan perusahaan akan mendpt deviden.

Berbagai jenis investasi ini umumnya dilakukan oleh perusahaan apabila memiliki modal yg cukup, untuk menilai kesiapan dan kecukupan dana, umumnya dilihat dari analisis rasio keuangan khususnya yg berhubungan dengan kemampuan modal perusahaan, setelah dilakukan analisis rasio dan apabila dana memungkinkan utk melakukan investasi, maka perusahaan akan melakukan analisa lanjutan, baik menghitung payback periode nya, return on investment, dsb nya. Setiap perusahaan tdk diwajibkan harus menghitung semua metode analisis tersebut dlm mengambil keputusan, hal ini disebabkan karena bentuk-bentuk analisis itu umumnya hampir sama.

B. Departemen yang terkait dengan Pusat Investasi

Departemen-departemen yang terkait dengan Pusat Investasi seperti;

1. Departemen Accounting
2. Manager-manager divisi
3. Pimpinan/pemilik

C. Rasio yg perlu diperhatikan sebelum keputusan investasi dilakukan.

1. Analisis Pemanfaatan Modal Kerja

Ada beberapa analisis rasio yang berhubungan dengan pemanfaatan modal kerja, yaitu dengan cara:

- a. Rasio Asset Turn Over = $\frac{\text{Penjualan bersih}}{\text{Total asset}}$
- b. Rasio Utang (Debt ratio) = $\frac{\text{Total utang}}{\text{Total asset}}$
- c. Rasio long term debt to equity = $\frac{\text{Utang jk.panjang}}{\text{total modal sendiri}}$
- d. Rasio return on total assets = $\frac{\text{Laba bersih seblm pajak}}{\text{total aktiva}}$
- e. Rasio return on common stockholder equity = $\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{equity}}$

2. Analisa ROI (Return On Investment)

Analisis ROI dalam hal Responsibilitas Investasi disini adalah Analisa kembalikan investasi yang telah diinvestasikan dalam suatu kegiatan atau aktifitas investasi yang bersifat jangka panjang. Setelah diperoleh berapa Return on Investmennya, maka untuk meniai apakah investasi tersebut diterima atau ditolak, maka ROI tersebut dibandingkan dengan rate of return yang diisyaratkan. Jika ROI lebih besar dari pada rate of return yang diisyaratkan maka investasi itu diterima, dan jika sebaliknya yakni ROI bernilai lebih kecil dari pada rate of return yang diisyaratkan maka investasi itu ditolak.

Rumus ROI;

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rata-rata kembalikan Tahunan} - \text{Investasi yang harus ditutupi}}{\text{Jumlah Investasi}}$$

Contoh: PT Aulia bergerak dlm bidang jasa angkutan, berencana menambah 1 mobil armada dengan investasi yang harganya sebesar Rp 100jt, umur ekonomisnya 10thn. Perkiraan kas masuk rata-rata tahunan Rp 40jt, dan kas keluar rata-rata tahunannya Rp 25jt. Ditanya, Hitunglah ROI!

Dijawab:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rata-rata kembalikan Tahunan} - \text{Investasi yang harus ditutupi}}{\text{Jumlah Investasi}}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{(40.000.000 - 25.000.000) - (100.000.000/10\text{tahun})}{100.000.000} \\ &= \frac{15.000.000 - 10.000.000}{100.000.000} \end{aligned}$$

= 0,05 atau 5% pertahun. Jika seandainya rate of returnnya sebesar 9%, maka menurut Anda diterima atau ditolakkah investasi tersebut.

3. Analisa Rasio Pengembalian Modal Sendiri (ROE)

Analisis ini menekankan pada pengukuran bagaimana efisiensi pemegang saham dalam mempertaruhkan penggunaan sahamnya di bisnis perusahaan. Analisis ini penting, sebab merupakan ukuran atas efisiensi perusahaan yang menggunakan capital dari para pemilik. Dengan kata lain, ROE mengukur pengembalian absolute yang akan diberikan perusahaan kepada para pemegang saham. Semakin tinggi nilai ROE yang dihasilkan, maka semakin baik/berhasil perusahaan tersebut.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholder's equity}}$$

ROE = Return On Equity

Net Income = Laba Bersih

Shareholder's equity = Modal sendiri

Contoh: Laba bersih yang dimiliki PT MBS tahun 2014 sebesar IDR 120.000.000. Modal pribadi yang dimiliki para pemegang saham IDR 1.000.000.000. Tentukanlah berapa tingkat pengembalian Laba bersih terhadap modal tersebut.

$$\text{Dijawab: ROE} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholder's equity}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{IDR 120.000.000}}{\text{IDR 1.000.000.000}}$$

$$\text{ROE} = 12\%$$

Jika seandainya Rata-rata industry yang ditetapkan sebesar 15%, maka ROE PT.MBS dinilai lebih rendah dibanding rata-rata industry yang ada.

4. Analisa Payback Period

Analisis ini menekankan pada jangka waktu periode pengembalian dari suatu investasi yang dilakukan. Jika Payback Period nya telah kita dapatkan, maka untuk menilai apakah usulan investasi tersebut diterima atau ditolak, maka kita bandingkan hasil perhitungan payback period dengan Payback period maksimum yang ditentukan. Apabila Payback Period nya ternyata lebih pendek dari pada payback period maksimum atau yang ditentukan maka usulan investasi itu sebaiknya diterima, dan jika sebaliknya apabila lebih lama maka sebaiknya usulan investasi tersebut ditolak.

$$\text{PP} = \frac{\text{Investasi}}{\text{Laba tunai rata-rata Tahunan}}$$

Contoh:

PT Aulia berencana menginvestasikan modal yang dimiliki untuk mendanai proyek pemerintah. Investasi tersebut senilai Rp 720jt, dimana payback period maksimum proyek tersebut 6 tahun. Taksiran pendapatan perbulan Rp 50jt, taksiran biaya perbulan untuk mendanai proyek tersebut Rp 38jt. Hitunglah Payback periodnya!

$$\text{Dijawab: PP} = \frac{\text{Investasi}}{\text{Laba tunai rata-rata Tahunan}}$$

$$\begin{aligned} \text{Payback period} &= \frac{\text{Rp 720.000.000}}{\text{Rp (50.000.000 - 38.000.000)}} \\ &= 60 \text{ bulan atau 5 tahun.} \end{aligned}$$

Menurut Anda, usulan investasi tersebut lebih baik disetujui atau tidak.

Latihan soal:

1. PT. Perkutut Airlines yang bergerak dalam bidang jasa penerbangan, berencana menambah 1 unit pesawat boeing 737-800, dengan jumlah investasi US\$ 1.000.000. Umur ekonomis pesawat tersebut 20thn dan payback periodnya 7thn. Perkiraan kas masuk rata-rata tahunan sebesar US\$ 400.000 dan perkiraan kas keluar rata-rata tahunan sebesar US\$ 280.000. Sedangkan Laba Bersih perusahaan US\$ 40.000.000 dan Modal sendiri US\$ 120.000.000. Dengan asumsi bunga deposito 7,5% pertahun, dan rata-rata industry 3%, maka:
 - a. Hitunglah ROI, dan jelaskan apakah usulan investasi tersebut Anda setuju atau tidak!
 - b. Hitunglah Payback Period nya, dan jelaskan apakah usulan investasi tersebut Anda setuju atau tidak!
 - c. Hitunglah ROE, dan jelaskan apakah rata-rata pengembalian modal pribadi yang dimiliki para pemegang saham pada perusahaan tersebut lebih rendah atau tidak jika dibandingkan dengan rata-rata industry yang ada saat itu.

2. PT. Citra mempertimbangkan untuk melakukan investasi berupa mesin baru, investasi tersebut direncanakan senilai Rp 75.000.000,-. Usia ekonomis mesin tersebut diperkirakan 5thn. Dari Investasi tersebut diperoleh pendapatan pertahunnya sebesar Rp 80.000.000,- sedangkan biaya yang dikeluarkan pertahunnya sebesar Rp 50.000.000,-. Dengan asumsi rate of return di bank 12% peryear dan payback period maksimum mesin tersebut 3thn. Maka Tentukanlah:
 - a. ROI dari investasi mesin baru tersebut, menurut Anda lebih baik usulan investasinya diterima atau ditolak.
 - b. Payback period dari investasi mesin baru tersebut, dan apakah menurut Anda usulan investasi itu diterima atau ditolak.

BAB VII

PENYUSUNAN ANGGARAN

A. Pengertian

Anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh yang dinyatakan dalam unit moneter untuk operasional dan sumberdaya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang.

Dari pengertian diatas dapat diambil hal-hal penting tentang Anggaran, yakni:

1. Suatu rencana yang terorganisasi dan menyeluruh.
2. Rencana yang dinyatakan dalam satuan unit moneter,
3. Rencana atas operasi dan sumber daya perusahaan.
4. Rencana di masa yang akan datang selama periode tertentu.

B. Tujuan Anggaran

1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal sehingga dapat memberikan arah terhadap apa yang akan dicapai perusahaan.
2. Untuk dapat mengkomunikasikan harapan/sasaran manajemen ke pihak-pihak yang terkait, sehingga anggaran dapat dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci kepada setiap individu atau unit-unit di perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi tentang perlu tidaknya suatu tindakan koreksi.

C. Kegunaan Anggaran

1. Manajemen dapat menetapkan antisipasi kinerja mana yang terbaik, berdasarkan alternatif perencanaan.
2. Akurasi dalam penyusunan anggaran sangat dibutuhkan manajemen sebelum keputusan bisnis dilakukan.
3. Manajemen bisa mencermati tinggi-rendahnya prestasi yang dihasilkan, mengingat bahwa operasi/kegiatan yang berlandaskan anggaran, itu mengacu pada standar kinerja perusahaan.
4. Penganggaran meminta adanya organisasi yang lebih baik, sehingga setiap manajemen mengerti wewenang dan tanggung jawabnya, yang berimplikasi pada setiap aktifitas manajemen.

D. Keterbatasan Anggaran

1. Anggaran berdasarkan taksiran, sehingga tidak selalu akurat.
2. Dalam penyusunan anggaran diperlukan partisipasi dari berbagai tingkat manajemen, kondisi yang demikian kadang cenderung menimbulkan permasalahan karena adanya ketidakselarasan hubungan antar karyawan.
3. Anggaran hanya bersifat membantu, dan bukan satu-satunya kebijakan manajemen yang tertinggi.

E. Jenis-Jenis Anggaran

1. Anggaran Penjualan. Merupakan proyeksi yang disetujui oleh komite anggaran, yang menjelaskan mengenai besarnya tingkat penjualan yang diharapkan, baik dalam jumlah unit ataupun moneter.
2. Anggaran Produksi. Menjelaskan berapa unit yang harus diproduksi untuk memenuhi kebutuhan penjualan dan kebutuhan peersediaan akhir.
3. Anggaran Penggunaan dan Pembelian
4. Skedul Tenaga Kerja
5. Anggaran Kas. Mendokumentasikan kebutuhan atas uang tunai, dan juga mengenai kemampuan untuk membayarkan kembali jumlah pinjaman.
6. Proyeksi Laba Rugi dan Posisi Keuangan/Neraca.
7. Dll.

F. Contoh Soal

PT. ABC sedang berencana menyusun anggaran Januari-Februari tahun 2019. PT ABC menjual 2 jenis produk yaitu produk A dan produk B. PT. ABC menjual produk di 2 wilayah penjualan yakni Jakarta, dan Bandung. Posisi Keuangan per 31 des 2018, adalah sbb:

PT. ABC			
Posisi Keuangan 31 Des 2018			
Kas			\$ 512,000
Piutang			15,000
Persediaan Bhn Baku	15.750 unit @\$2 =	\$31,500	
Brg jadi A	720 unit@\$11=	\$ 7,920	
Brg jadi B	1.800 unit @\$22=	<u>\$39,600</u>	
			\$ 79,020
Pabrik dan Mesin	\$ 300,000		
Akum.Penyusutan	<u>(60,000)</u>		
			<u>\$ 240,000</u>
TOTAL AKTIVA			\$ 846,020

PASSIVA

Hutang	\$ 12,300
Modal Saham	<u>833,720</u>
TOTAL PASSIVA	\$ 846,020

Beberapa kebijakan dan informasi yang harus diperhatikan, adalah:

1. Wilayah penjualan Jakarta, dan Bandung masing-masing menyerap produk A: 60% dan 40%. Untuk produk B: 70% dan 30%.
2. Kebijakan penjualan adalah 50% tunai dan 50% kredit dan penagihan piutang berlangsung bulanan. Harga jual produk A \$20/unit, dan produk B \$40/unit.
3. Produk A dan produk B menggunakan Bhn baku yang sama, dimana by. bhn baku perunit nya \$2. Untuk produk A dibutuhkan 3 unit bhn baku sedangkan produk B dibutuhkan 6 unit bhn baku. Jam kerja yang dibutuhkan untuk memproduksi produk A adalah 1 jam, sedangkan produk B adalah 2 jam. Tarif upah adalah sama yaitu \$5 per jam.
4. Kebijakan untuk persediaan bhn baku senantiasa dipertahankan 1,2 kali atau 120% dari kebutuhan bhn baku untuk diproduksi. Sedangkan kebijakan untuk persediaan barang dagang senantiasa dipertahankan 60% dari kebutuhan penjualan periode berikutnya.
5. Pembayaran gaji dan upah dibayar bulanan, pembayaran kepada pemasok dilakukan pada bulan berikutnya setelah pembelian bahan baku, dan komisi penjualan 5% dibayar langsung.
6. Saldo Kas minimum yang harus dipertahankan \$20,000. Uang dapat dipinjam atau dibayarkan dalam kelipatan \$10,000 dengan bunga pinjaman 12% pertahun, pinjaman tersebut dimulai hari pertama setiap bulannya dan dibayar pada hari terakhir bulan tersebut.
7. Taksiran biaya bulanan tunai adalah, sbb: Gaji \$20,000, sewa \$8,000, Lain-lain 5% dari penjualan, sedangkan penyusutan setiap bulannya adalah \$10,000.
8. Proyeksi Penjualan Januari sampai Maret adalah sbb:

Produk	Januari	Februari	Maret	Produk	Januari	Februari	Maret
A	900	1.100	1.400	B	2.250	2.400	2.600

Diminta: Untuk Januari dan Februari, susunlah Anggaran penjualan, produksi, pembelian, tenaga kerja, kas dan proyeksi laporan laba rugi serta posisi keuangan!

(-) Persediaan Awal	(1.800)	(1.440)
Jumlah Produk B yang diproduksi	1.890 Unit	2.520 Unit

C. Anggaran Pembelian

Keterangan	Januari	Februari
➤ Bahan yg dibutuhkan u/ memproduksi Produk A (1 unit produk A = 3 bhn baku)	2.520	3.840
➤ Bahan yg dibutuhkan u/ memproduksi Produk B (1 unit produk B = 6 bhn baku)	11.340	15.120
Total Bhn Baku yg dibutuhkan u/ Produksi	13.860	18.960
(+) Saldo Akhir Bahan Baku yg diharapkan	16.632	22.752
(-) Saldo Awal Bahan Baku	(15.750)	(16.632)
Jumlah Pembelian Bahan Baku	14.742	25.080
Harpok Pembelian Bhn Baku (\$ 2) =	\$ 29.484	\$ 50.160

D. Anggaran Tenaga Kerja

Keterangan	Januari	Februari
➤ Unit A yang diproduksi	840 Unit	1.280 Unit
Jam kerja yang dibutuhkan = 1 jam	840 Jam	1.280 Jam
Tarif Upah = \$ 5 perjam	\$ 4.200	\$ 6.400
➤ Unit B yang diproduksi	1.890 Unit	2.520 Unit
Jam kerja yang dibutuhkan = 2 jam	3.780 Jam	5.040 Jam
Tarif Upah = \$ 5 perjam	\$ 18.900	25.200
Total Biaya Tenaga Kerja Produk A & B	\$ 23.100	\$ 31.600

E. Anggaran Kas

Keterangan	Januari	Februari
Saldo Awal Kas	\$ 512.000	\$ 506.800
(+) 50% dari Sales	54.000	59.000
(+) Penagihan Piutang	15.000	54.000
Total Penerimaan Kas	\$ 581.000	\$ 619.800
(-) Pembayaran Hutang atas Pem-		
Belian Bahan Baku	\$ 12.300	\$ 29.484
(-) Gaji	20.000	20.000
(-) Upah	23.100	31.600
(-) Komisi Penjualan (5%)	5.400	5.900
(-) Sewa	8.000	8.000
(-) Lain-lain (5% dari Sales)	5.400	5.900
Total Pengeluaran Kas	(\$ 74.200)	(\$ 100.884)
Surplus (Defisit) Saldo Kas	\$ 506.800	\$ 518.916
Pinjaman pembayaran utk mencapai		
Kas minimum	-	-
Saldo Kas Akhir	\$ 506.800	\$ 518.916

F. Proyeksi Laporan L/R

PT. ABC

Laporan L/R

Per Februari 2019

Penjualan		\$ 226.000
HPP Produk A	2.000 @ \$ 11 =	(\$ 22.000)
Produk B	4.650 @ \$ 22 =	(\$ 102.300)
Laba Kotor		\$ 101.700
Biaya Operasi:		
• Gaji	\$ 40.000	
• Sewa	16.000	
• Komisi Penjualan	11.300	
• Penyusutan	20.000	
• Lain-lain	11.300	
Total Biaya Operasi		(\$ 98.600)
Laba Operasi		\$ 3.100

G. Proyeksi Laporan Posisi Keuangan (Neraca)

PT. ABC

Laporan Posisi Keuangan

Per Februari 2019

<u>Asset</u>		
Kas		\$ 518.916
Piutang		59.000
Persediaan :	Bahan Baku	22.752 @ \$ 2 = \$ 45.504
	Produk A	840 @ \$ 11 = \$ 9.240
	Produk B	1.560 @ \$ 22 = \$ 34.320
Total Persediaan		\$ 89.064

Aktiva Tetap :		
Pabrik dan Mesin	\$ 300.000	
Akumulasi Penyusutan	\$ (80.000)	
Total Aktiva Tetap		\$ 220.000
Total Asset		\$ 886.980
		<u> </u>
<u>Passiva</u>		
Hutang Jangka Panjang		\$ 50.160
Modal Saham		\$ 833.720
Retained Earning		\$ 3.100
Total Passiva		\$ 886.980
		<u> </u>

Latihan Soal

PT. X sedang berencana menyusun anggaran Januari-Februari tahun 2019. PT X menjual 2 jenis produk yaitu produk A dan produk B. PT. X menjual produk di 2 wilayah penjualan yakni Jakarta, dan Bandung. Posisi Keuangan per 31 des 2018, adalah sbb:

PT. X			
Posisi Keuangan 31 Des 2018			
Kas			\$ 12,000
Piutang			15,000
Persediaan Bhn Baku	15.750 unit @\$2 =	\$31,500	
Brg jadi A	720 unit@\$11=	\$ 7,920	
Brg jadi B	1.800 unit @\$22=	<u>\$39,600</u>	
			\$ 79,020
Pabrik dan Mesin	\$ 300,000		
Akum.Penyusutan	<u>(60,000)</u>		
			<u>\$ 240,000</u>
			<u>\$ 346,020</u>
 <i>PASSIVA</i>			
Hutang			\$ 12,300
Modal Saham			<u>\$ 333,720</u>
			<u>\$ 346,020</u>

Beberapa kebijakan dan informasi yang harus diperhatikan, adalah:

1. Wilayah penjualan Jakarta, dan Bandung masing-masing menyerap produk A: 70% dan 30%. Untuk produk B: 40% dan 60%.
2. Kebijakan penjualan adalah 60% tunai dan 40% kredit dan penagihan piutang berlangsung bulanan. Harga jual produk A \$20/unit, dan produk B \$50/unit.
3. Produk A dan produk B menggunakan Bhn baku yang sama, dimana by. bhn baku perunit nya \$2. Untuk produk A dibutuhkan 3 unit bhn baku sedangkan produk B dibutuhkan 6 unit bhn baku. Jam kerja yang dibutuhkan untuk memproduksi produk A adalah 1 jam, sedangkan produk B adalah 2 jam. Tarif upah adalah sama yaitu \$5 per jam.
4. Kebijakan untuk persediaan bhn baku senantiasa dipertahankan 1,2 kali atau 120% dari kebutuhan bhn baku untuk diproduksi. Sedangkan kebijakan untuk persediaan barang dagang senantiasa dipertahankan 70% dari kebutuhan penjualan periode berikutnya.
5. Pembayaran gaji dan upah dibayar bulanan, pembayaran kepada pemasok dilakukan pada bulan berikutnya setelah pembelian bahan baku, dan komisi penjualan 5% dibayar langsung.
6. Saldo Kas minimum yang harus dipertahankan \$10,000. Uang dapat dipinjam atau dibayarkan dalam kelipatan \$5,000 dengan bunga pinjaman 12% pertahun, pinjaman tersebut dimulai hari pertama setiap bulannya dan dibayar pada hari terakhir bulan tersebut.
7. Taksiran biaya bulanan tunai adalah, sbb: Gaji \$20,000, sewa \$15,000, Lain-lain 10% dari penjualan, sedangkan penyusutan setiap bulannya adalah \$5,000.
8. Proyeksi Penjualan Januari sampai Maret adalah sbb:

Produk	Januari	Februari	Maret	Produk	Januari	Februari	Maret
A	900	1.350	1.400	B	2.250	2.450	2.700

Diminta: Untuk Januari dan Februari, susunlah Anggaran penjualan, produksi, pembelian, tenaga kerja, kas dan proyeksi laporan laba rugi serta posisi keuangan/neraca!

BAB VIII

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

A. Pengertian Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen

Pengertian evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan pemahaman serta pengujian terhadap tahapan-tahapan proses suatu kegiatan yang dilakukan, dengan menilai dan menguji tahapan-tahapan tersebut maka akan diperoleh kesimpulan tentang resiko atau kelemahan suatu sistem tersebut. Pemahaman biasanya menggunakan cara-cara audit diantaranya permintaan keterangan, verifikasi dokumen, dan observasi.

Standar evaluasi sistem pengendalian manajemen (SPM) dimana auditor harus memahamai sistem pengendalian intern dan menguji penerapannya. Pemahaman dapat dilakukan dengan cara permintaan keterangan, pengamatan, inspeksi catatan dan dokumen, atau melakukan review laporan pihak lain. Setelah sistem dipahami auditor dapat melakukan pengujian pengendalian untuk menentukan efektifitas pengendalian.

B. Standar Evaluasi SPM

Auditor harus memahami rancangan sistem pengendalian intern dan menguji penerapannya. Sistem pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai, untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efisien dan efektif, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Auditor harus mempunyai pemahaman atas sistem pengendalian intern audit dan mempertimbangkan apakah prosedur-prosedur sistem pengendalian intern telah dirancang dan diterapkan secara memadai. Pemahaman atas rancangan sistem pengendalian intern digunakan untuk menentukan saat dan jangka waktu serta penentuan prosedur yang diperlukan dalam pelaksanaan audit. Oleh karena itu, auditor harus memasukkan pengujian atas sistem pengendalian intern audit dalam prosedur auditnya. Pemahaman atas sistem pengendalian intern dapat dilakukan melalui permintaan keterangan, pengamatan, inspeksi catatan dan dokumen, atau mereviu laporan pihak lain. Setelah prosedur dipahami, maka auditor melaksanakan prosedur pengujian pengendalian untuk menentukan efektivitas pengendalian

Komentar: Berikan contoh standar penerimaan barang pada sebuah pabrik atau perusahaan.

C. SPM dan Komponen-komponennya

Sistem pengendalian manajemen meliputi seluruh struktur organisasi termasuk semua cara serta tindakan yang terkoordinasi untuk mengamankan harta, menjaga keseksamaan data akuntansi, serta data lainnya, agar terjamin keandalan laporan-laporan, meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kehematan dalam operasi serta mendorong ditaatinya kebijaksanaan pimpinan yang bersangkutan (*American Institute of Certified Public Accountants -AICPA-*).

Dari definisi tersebut, kita dapat menentukan bahwa SPM bertujuan untuk mengamankan harta, menjaga keseksamaan data akuntansi, serta data lainnya, agar terjamin keandalan laporan-laporan, meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kehematan dalam operasi serta mendorong ditaatinya kebijaksanaan pimpinan yang bersangkutan.

Tujuan tersebut sinkron dengan tujuan audit yaitu untuk menentukan apakah:

- informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan;
- risiko yang dihadapi organisasi telah diidentifikasi dan diminimalkan;
- peraturan ekstern serta kebijakan dan prosedur intern telah dipenuhi;
- kriteria operasi yang memuaskan telah dipenuhi;
- sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis;
- tujuan organisasi telah dicapai secara efektif.

Karena kesamaan tujuan inilah, maka evaluasi SPM merupakan hal penting dalam pelaksanaan audit. SPM yang kuat akan membantu auditor untuk mencapai tujuan-tujuan audit secara efektif dan efisien.

Menurut Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), pengendalian intern memiliki komponen-komponen sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian mencerminkan filosofi dan perilaku pimpinan. Lingkungan pengendalian menentukan integritas, nilai-nilai etika, dan kompetensi antar anggota organisasi. Oleh karena itu, ketidakefektifan komponen ini akan menghapus keuntungan dari komponen-komponen lain.

2. Penaksiran Risiko

Penaksiran risiko bertujuan untuk mengidentifikasi dan menilai risiko yang dihadapi instansi dalam usaha pencapaian tujuan. Para pimpinan instansi harus menyusun tujuan-tujuan instansi sebelum mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat terjadi, yang akan menghambat usaha pencapaian tujuan. Setelah tujuan-tujuan tersusun, dilaksanakan penaksiran risiko untuk menentukan pengelolaannya.

3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian mencakup berbagai aktivitas seperti persetujuan, otorisasi, verifikasi, dan rekonsiliasi yang dilaksanakan untuk mengendalikan risiko-risiko yang telah teridentifikasi.

4. Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi mencakup sistem informasi dan komunikasi, termasuk di dalamnya kebijakan, manual prosedur, saluran-saluran komunikasi, dan mediamedia informasi.

5. Monitoring

Monitoring adalah komponen pengendalian intern yang bertujuan untuk memantau secara terus-menerus efektivitas sistem pengendalian manajemen. Pemantauan diperlukan karena kegiatan atau proses-proses organisasi selalu berubah, sehingga mempengaruhi sistem pengendalian manajemen secara parsial maupun menyeluruh.

D. Tujuan, Manfaat dan Aktivitas Penilaian SPM

1. Tujuan

Evaluasi SPM bertujuan lebih mendalami, memperjelas, atau memantapkan/memastikan sasaran audit sementara yang diperoleh pada survei pendahuluan menjadi sasaran audit yang pasti (firm audit objective/FAO), guna diproses pada tahap pengujian substantif atau audit rinci. Istilah TAO dan FAO ada juga yang mengenal sebagai temuan sementara. TAO yang diperoleh pada tahap survei pendahuluan sering masih terlalu global, sehingga belum cukup memadai sebagai dasar menentukan arah, sifat, luas (scope), dan lamanya pengujian substantif (audit rinci). Oleh karena itu, perlu dipastikan melalui tahap pengujian SPM ini.

2. Manfaat Evaluasi SPM

Manfaat pengujian pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

1. Menghindari terjadinya risiko audit;
2. Dasar menetapkan arah, luas, sifat, dan lamanya audit;
3. Mempercepat proses audit karena telah terarah.

3. Aktivitas

- **Waktu dan Tempat Pelaksanaan**

Idealnya evaluasi SPM dilaksanakan di tempat/kantor/kegiatan auditi setelah penyelesaian tahap SP. Namun berbagai kendala dalam praktik memerlukan penyesuaian sesuai dengan situasi dan kondisinya. Hasil simpulan pada SP yang belum sempurna dilaksanakan, misalnya kekurangakuratan informasi/data dan pengujian terbatas yang tidak dapat dilaksanakan, dapat dilakukan pada tahapan ini. TAO yang dihasilkan dari simpulan sebelumnya mungkin dapat berubah bila hasil pengujian dan penelaahan membuktikan hal yang berbeda, kemudian proses evaluasi SPM selanjutnya dijalankan. Kemungkinan lainnya adalah dengan tidak mengubah simpulan TAO yang telah dihasilkan pada tahap SP, namun informasi/data yang terkini (*up to date*) serta hasil pengujiannya dijadikan satu dengan proses evaluasi SPM-nya dan langsung menghasilkan FAO.

- **Kegiatan Evaluasi SPM**

Kegiatan evaluasi sistem pengendalian manajemen adalah:

Mendapatkan informasi mengenai SPM

Untuk mendapatkan informasi mengenai SPM yang berlaku menurut ketentuan dan pelaksanaannya (praktiknya) dapat dilakukan antara lain, dengan cara mengumpulkan informasi tentang SPM yang berlaku sesuai ketentuan, menelaahnya untuk mengetahui kelemahan yang ada, kemudian melakukan pengujian atas ketaatan pelaksanaannya serta menganalisis untuk menentukan efektivitasnya.

Menelaah dan menguji keandalan SPM

Setelah informasi SPM yang seharusnya berlaku dan pelaksanaannya terkumpul, auditor harus menelaah dan menguji keandalannya untuk mendeteksi kelemahannya. Perlu ditambahkan bahwa dalam evaluasi SPM ini yang lebih diperhatikan adalah, efektivitas pelaksanaan SPM dibanding dengan kekuatan SPM yang tertulis secara formal dalam sistem dan prosedur atau yang disampaikan uraiannya oleh pihak auditi. Hal inilah yang mendasari bahwa SPM harus diuji di dalam pelaksanaannya. Untuk dapat menelaah dan menguji SPM dengan baik, diperlukan kriteria bagaimana SPM yang baik itu. Kriteria ini disampaikan dalam mata ajaran tersendiri yaitu mata ajaran Sistem Pengendalian Manajemen. Mengenai kelemahan unsur SPM yang ditemukan,

auditor melakukan pengujian yang memadai dengan mengumpulkan bukti-bukti yang cukup mengenai kelemahan tersebut

Membuat simpulan (antara lain berisi FAO)

Hasil penelaahan (pengujian, evaluasi) dirumuskan/disusun oleh auditor, sebagai dasar proses pengujian substantif atau audit rinci. Ada 3 (tiga) hal yang mungkin dapat disimpulkan oleh auditor dari hasil mengevaluasi SPM yaitu:

- Kondisi sama dengan kriteria
- Kondisi patut menjadi contoh oleh instansi lain karena merupakan suatu prestasi yang patut diteladani
- Kondisi menyimpang dari kriteria

Berdasarkan hasil tersebut disusun urutan prioritas untuk diperdalam auditnya. Hasil evaluasi SPM lazim disebut firm audit objective (FAO) atau temuan yang patut dikembangkan atau temuan sementara yang merupakan sasaran pengujian substantif.

Umumnya urutan prioritas adalah:

- Kondisi yang tidak sama dengan kriteria
- Kondisi yang pantas menjadi teladan
- Kondisi yang sama dengan kriteria

Urutan prioritas tersebut disusun kembali secara rinci untuk setiap permasalahan, terutama masalah yang kondisinya tidak sesuai dengan kriteria. Kegiatan-kegiatan dalam evaluasi SPM harus direncanakan dengan sebaik-baiknya yang dituangkan dalam PKA. Penelaahan dan pengujian terhadap SPM dilaksanakan untuk keseluruhan organisasi auditi dan SPM untuk masing-masing kegiatan atau fungsi yang menjadi sasaran audit. Untuk menelaah dan menguji SPM dapat digunakan sarana:

- Intern Control Questionnaire (ICQ)

Daftar pertanyaan untuk menguji SPM ini dapat dibuat untuk setiap audit (auditi) atau dapat distandarisasi, yang setiap audit dimutakhirkan. Penyiapan ICQ adalah tugas ketua tim dan pengendali teknis, sedangkan tugas anggota tim adalah melaksanakan pengujian. Intern Control Questionnaire (ICQ) lebih merupakan suatu check list dan metode penyimpulan masalah. Oleh karena itu, pengisian jawaban ICQ dilakukan oleh auditor sendiri dan jangan hanya percaya pada jawaban auditi. Auditor memberi tanda mengenai ketentuan yang tidak sesuai dengan realisasinya dan kelemahan yang ditemukan pada ketentuan atau realisasinya, setelah suatu proses pengujian dilaksanakan. Auditor jangan hanya mengacu pada formalitas alat atau institusi, tetapi harus lebih menekankan kepada fungsi dari alat atau institusi tersebut. Sebagai contoh,

auditor bukan hanya melihat adanya unit pemeriksa intern (UPI) tetapi lebih menekankan efektivitas fungsi revidi itu sendiri.

- Flow chart

Dalam cara ini auditor membuat bagan arus (*flowchart*) prosedur dokumen dari sistem yang berlaku pada kegiatan yang diuji. Yang dibuat adalah flowchart dari sistem yang seharusnya (menurut ketentuan) dan yang dilaksanakan (realisasi). Hasil rekaman pada flowchart ditelaah oleh auditor untuk menentukan kelemahannya. Contoh flowchart disajikan pada halaman berikutnya.

- Narasi

Dengan cara ini auditor merekam sistem pengendalian manajemen dengan mencatat dalam gaya cerita. Yang dicatat adalah sistem pengendalian manajemen yang seharusnya berlaku menurut ketentuan dan yang sebenarnya berlaku (realisasi). Contoh narasi SPM: permintaan pembelian datang dari unit kerja yang membutuhkan dengan membuat bon permintaan rangkap dua, satu untuk Bagian. Umum dan satu untuk bagian yang bersangkutan (arsip), dan seterusnya.

E. Tahap-tahap Evaluasi SPM

Tahap-tahap pengujian SPM adalah:

1. Merumuskan tujuan pengujian SPM
2. Menyusun program kerja evaluasi SPM
3. Melaksanakan program kerja pengujian SPM, menyusun kertas kerja audit, dan menyusun simpulan hasil pengujian.

Merumuskan tujuan pengujian SPM dan penyusunan PKA pengujian SPM merupakan tanggung jawab ketua tim dan pengendali teknis. Tugas anggota tim audit dalam evaluasi SPM adalah melaksanakan PKA, menyusun KKA, dan menyusun simpulan auditnya.

F. Hasil Evaluasi SPM

Hasil dari evaluasi SPM adalah:

1. *KKA yang meringkas informasi SPM*

KKA ini merupakan hasil pelaksanaan prosedur pemahaman SPM. Informasi dalam KKA ini akan menjadi rujukan LHA ketika membahas kondisi SPM instansi.

2. *KKA yang berisi rekomendasi perbaikan SPM*

KKA ini merupakan hasil pelaksanaan prosedur pengujian pengendalian. Rekomendasi ditujukan untuk memperbaiki SPM instansi, agar tetap atau lebih efektif dalam mengendalikan risiko- risiko organisasi.

3. *Daftar Tujuan Audit Tetap (Firm Audit Objectives/FAO)*

Daftar tujuan audit tetap disusun berdasarkan risiko-risiko yang belum dikendalikan secara memadai dan materialitas permasalahan. Daftar tujuan audit tetap ini disusun berdasarkan skala prioritas materialitas masalah dan tingkat risiko pengendalian. Makin material suatu masalah dan makin tinggi risiko pengendalian, maka FAO tersebut makin menjadi prioritas.

Program Kerja Audit

Program Kerja Audit (PKA) adalah rancangan prosedur dan teknik audit yang disusun secara sistematis yang harus diikuti/dilaksanakan oleh auditor, dalam kegiatan audit untuk mencapai tujuan audit (prosedur dan teknik audit dibahas pada bab berikutnya). PKA disusun setelah auditor memperoleh pemahaman yang cukup tentang tujuan audit disetiap tahap. Pemahaman ini diperoleh sebelum penugasan, saat survei pendahuluan, saat evaluasi SPM dan setelah pengembangan temuan sampai pada firm audit objectives. Konsep PKA disiapkan oleh ketua tim. Kemudian, pengendali teknis (PT) mereview untuk memberikan tambahan informasi dan arahan. Setelah itu, PKA direviu kembali oleh pengendali mutu (PM) untuk disetujui.

Tujuan dan Manfaat PKA

Tujuan dan manfaat PKA adalah sebagai berikut:

- Sarana pemberian tugas kepada tim audit.
- Sarana pengawasan pelaksanaan audit secara berjenjang mulai dari ketua tim sampai dengan pengendali mutu.
- Pedoman kerja/pegangan bagi auditor.
- Landasan untuk membuat ikhtisar/ringkasan hasil audit.
- Sarana untuk mengawasi mutu audit.

BAB IX

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

A. Pengertian

TQM atau *Total Quality Management* ([Bahasa Indonesia](#): manajemen kualitas total) adalah [strategi manajemen](#) yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran [kualitas](#) pada semua [proses](#) dalam [organisasi](#).

Sesuai dengan definisi dari [ISO](#), TQM adalah "suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat."

Filosofi dasar dari TQM adalah "sebagai efek dari kepuasan konsumen, sebuah organisasi dapat mengalami kesuksesan."

TQC, merupakan perbaikan mutu yang mengubah jalan pikiran karyawan tentang mutu, dengan menekankan pada performance yang bebas kesalahan (zero defects). TQM, jangkauan nya lebih jauh, setelah TQC dicapai dilanjutkan strategi pengembangan.

B. Dimensi TQM

TQM mempunyai Empat dimensi, yakni antara lain;

1. Pengembangan Profesionalitas. Ditekankan pada Pengembangan perorangan/individu, yang implikasinya setiap orang harus senantiasa meningkatkan diri, dalam konteks ilmu pengetahuan.
2. Hubungan Interpersonal/antar pribadi. Dengan adanya Hubungan interpersonal yang baik, akan memicu kerjasama tim yang baik pula, dengan ketentuan semua komponen harus dapat memberi kontribusi yang bermutu dan memadai, dimana hal ini bs dicapai bila setiap orang berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas diri.
3. Efektifitas Manajerial, dicapai dengan cara sbb;
 - a. Menentukan visi dan misi (baik jangka pendek maupun jangka panjang).
 - b. Membuat program pelaksanaan misi dalam tahapan yang realistis dengan kualitas yang baik dan konsisten.
 - c. Menentukan *core business* (wilayah bisnis) dan mengembangkan kompetensi secara konsisten serta meningkatkan kualitas yang berkesinambungan.

- d. Mengembangkan kreatifitas dan adanya inovasi SDM.
 - e. Keputusan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan konsumen.
4. Produktifitas Organisasi, harus didukung oleh semua lini/unit departemen.

C. Prinsip-prinsip Umum TQM. Terdiri dari:

1. Customer focus
2. Quality Leadership
3. Stockholder focus
4. Integrated Business strategy
5. Teamwork
6. Empowerment

Standar Kualitas Internasional

ISO 9000

Kualitas secara global sangat penting sehingga dunia bersatu menciptakan kualitas, ISO 9000. ISO 9000 adalah kumpulan standar untuk sistem manajemen mutu (SMM). ISO 9000 yang dirumuskan oleh TC 176 ISO, yaitu organisasi internasional di bidang standardisasi. ISO 9000 pertama kali dikeluarkan pada tahun 1987 oleh *International Organization for Standardization Technical Committee (ISO/TC) 176*. ISO/TC inilah yang bertanggungjawab untuk standar-standar sistem manajemen mutu. ISO/TC 176 menetapkan siklus peninjauan ulang setiap lima tahun, guna menjamin bahwa standar-standar ISO 9000 akan menjadi *up to date* dan relevan untuk organisasi.

Sertifikasi ISO 9000

Untuk memiliki sertifikat ISO 9000, suatu organisasi harus melalui proses selama 9 hingga 18 bulan yang mencakup dokumentasi prosedur kualitas, penilaian lapangan, dan serangkaian audit yang terus berjalan terhadap produk atau jasa yang dihasilkannya.

Prinsip Manajemen Mutu ISO 9000

Prinsip 1: Fokus Pada Pelanggan

Organisasi tergantung pada pelanggan mereka. Karena itu, manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan akan datang, harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi harapan pelanggan.

Prinsip 2: Kepemimpinan

Pimpinan puncak organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Prinsip 3: Pelibatan Orang

Orang pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

Prinsip 4: Pendekatan Proses

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses mengubah masukan (input) terukur kedalam keluaran (output) terukur melalui sejumlah langkah berurutan yang terorganisasi.

Prinsip 5: Pendekatan Sistem Pada Manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Prinsip 6: Perbaikan Berkesinambung

Perbaikan berkesinambung dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Perbaikan berkesinambung didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus-menerus meningkatkan efektivitas dan/atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Perbaikan berkesinambung membutuhkan langkah-langkah konsolidasi yang progresif, merespon perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan sehingga akan menjamin suatu evolusi dinamis dari sistem manajemen mutu.

Prinsip 7: Pendekatan Fakta Pada Pengambilan Keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi sebaiknya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi system manajemen mutu.

Prinsip 8: Hubungan Yang Saling Menguntungkan Dengan Pemasok

Suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah. ISO memperbaharui standarnya pada tahun 2000 menjadi lebih seperti system manajemen kualitas yang lebih terperinci dan disebut ISO 9001:2000.

ISO 14000

Proses internasionalisasi kualitas yang terus terbukti dengan dikembangkannya ISO 14000. ISO 14000 merupakan standar manajemen lingkungan yang mengandung lima elemen pokok: manajemen lingkungan, audit, evaluasi kinerja, pelabelan, dan penilaian siklus hidup.

Standar baru ini memiliki beberapa kelebihan:

- ☑ Citra publik yang positif dan ekspos yang berkurang terhadap kewajibannya
- ☑ Pendekatan sistematis yang baik untuk pencegahan polusi melalui minimalisasi dampak ekologis dari produk dan aktivitas perusahaan
- ☑ Ketaatan dengan persyaratan peraturan dan peluang untuk mendapatkan keunggulan bersaing
- ☑ Berkurangnya kebutuhan untuk melakukan audit majemuk

Sertifikasi ISO 14000

Agar suatu organisasi dianugerahi ISO 14000 mereka harus diaudit secara eksternal oleh badan audit yang telah terakreditasi. Badan sertifikasi harus diakreditasi oleh ANSI-ASQ, Badan Akreditasi Nasional di Amerika Serikat, atau Badan Akreditasi Nasional di Irlandia.

Manfaat ISO 14000:

- a. Pengelolaan lingkungan yang lebih efektif dan efisien dalam organisasi
- b. Untuk menyediakan peralatan yang berguna dan bermanfaat dan fleksibel sehingga mencerminkan organisasi yang baik.
- c. Dapat mengidentifikasi, memperkirakan dan mengatasi resiko lingkungan yang mungkin timbul.
- d. Dapat menekan biaya produksi, dapat mengurangi kecelakaan kerja, dapat memelihara hubungan baik dengan masyarakat, pemerintah dan pihak – pihak yang peduli terhadap lingkungan.
- e. Memberi jaminan kepada konsumen mengenai komitmen pihak manajemen puncak terhadap lingkungan.
- f. Dapat meningkat citra perusahaan, meningkatkan kepercayaan konsumen dan memperbesar pangsa pasar.
- g. Menunjukkan ketaatan perusahaan terhadap perundang – undangan yang berkaitan dengan lingkungan.
- h. Mempermudah memperoleh izin dan akses kredit bank.
- i. Dapat meningkatkan motivasi para pekerja.

BAB X

Pengendalian atas Strategi yang Terdiferensiasi

A. Strategi Korporat

Strategi korporat adalah suatu kontinum dengan strategi industri tunggal diversifikasi yang tidak berhubungan. Industri tunggal adalah perusahaan yang cenderung terorganisasi secara fungsional, manager senior bertanggung jawab mengembangkan strategi perusahaan keseluruhan.

Tetapi tidak semua perusahaan industri tunggal diorganisasi secara fungsional misalnya saja rantai restoran cepat saji, hotel, supermarket dan toko obat adalah perusahaan industri tunggal tetapi perusahaan-perusahaan itu diorganisasi berdasarkan unit-unit bisnis, masing-masing mempunyai fungsi produksi dan pemasaran.

1. Implikasi terhadap Struktur Organisasi

Strategi Korporat yang berbeda: 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 industri dari manajemen korporat	Pengalaman operasi yang relevan (produksi, pemasaran, litbang)		Utamanya keuangan
Wewenang dari pengambilan keputusan	Lebih tersentralisasi		Lebih terdesentralisasi
Ukuran staf korporat	Tinggi		Rendah
Ketertgantungan pada proposi internal	Tinggi		Rendah
Penggunaan transfer internal	Tinggi		rendah
Budaya korporat	Kuat		Lemah

2. Implikasi terhadap pengendalian Manajemen

Strategi perusahaan yang berbeda mengimplikasikan perbedaan-perbedaan yang berikut ini dalam konteks dimana sistem pengendalian perlu dirancang

- Ketika perusahaan lebih terdiversifikasi para manajer tingkat korporat mungkin tidak memiliki pengetahuan yang signifikan mengenai atau pengetahuan dalam aktivitas dari berbagai unit bisnis. Jika demikian maka manajer tingkat korporat cenderung akan mengerjakan sesuai dengan apa yang diketahuinya
- Perusahaan industri tunggal dan terdiversifikasi yang berhubungan memiliki kompetensi inti tingkat korporat. Saluran-saluran komunikasi dan alih kompetensi menjadi sangat penting.

a. Perencanaan Strategis

Rendahnya saling ketergantungan, konglomerat cenderung menggunakan sistem perencanaan strategis vertikal yaitu unit bisnis menyiapkan rencana strategis dan menyerahkan kepada manajemen senior untuk ditinjau dan disetujui.

Untuk perusahaan yang terdiversifikasi terhubung dan industri tunggal yang memiliki tingkat ketergantungan tingkat tinggi maka sistem perencanaan strategis cenderung vertikal dan horisontal.

Strategi Korporat yang berbeda: Implikasi Terhadap Pengendalian Manajemen

	Industri Tunggal	Diversifikasi Berhubungan	Diversifikasi tidak berhubungan
Perencanaan Strategis	Vertikal dan Horisontal		Hanya vertikal
Penyusunan Anggaran Pengendalian relatif atas manager 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		Penetapan harga transfer berdasarkan transaksi pasar

Kompensasi insentif Kriteria bonus	Kriteria Keuangan dan Non Keuangan		Kriteria keuangan utama
Pendekatan penetapan bonus	Utamanya subjektif		Terutama Formula Pokok
Dasar bonus	Baik berdasarkan kinerja unit bisnis maupun kinerja korporat		Terutama berdasarkan pada kinerja unit bisnis

b. Penyusunan Anggaran

Dalam perusahaan industri tunggal CEO mengetahui operasi perusahaan secara mendalam dan manajer unit bisnis cenderung memiliki hubungan yang lebih sering, dengan mekanisme yang informal sebagai alat pengendali, dan orientasi pribadi. Dalam industri yang terdiversifikasi komunikasi dan kendali melalui sistem penyusunan anggaran yang formal.

c. Penetapan Harga Transfer

Transfer barang dan jasa antar unit bisnis lebih sering terjadi pada perusahaan industri tunggal dan perusahaan terdiversifikasi yang berhubungan dibandingkan dengan pada perusahaan konglomerat.

d. Kompensasi Insentif

Penggunaan Rumus. Konglomerat menggunakan rumus dalam menentukan bonus manajer unit bisnis yaitu berdasarkan pada porsi yang lebih besar dari bonus ukuran-ukuran keuangan kuantitatif seperti x persen bonus atas nilai tambah ekonomi (*Economic Value Added- EVA*) aktual diatas EVA yang dianggarkan.

Ukuran-ukuran profitabilitas. Perusahaan terdiversifikasi yang tidak berhubungan bonus insentif dari manager unit bisnis ditentukan oleh profitabilitas unit tersebut. Perusahaan tunggal dan perusahaan terdiversifikasi yang berhubungan mendasarkan pada kinerja unit bisnis dan kinerja organisasi yang lebih besar.

B. Strategi Unit Bisnis

1. Misi

a. Misi dan Ketidakpastian

Unit-unit yang membangun cenderung menghadapi ketidakpastian lingkungan dibandingkan unit-unit yang memanen karena beberapa alasan :

- Strategi membangun dilaksanakan pada tahap pertumbuhan dari siklus hidup produk, sedangkan strategi memanen dilaksanakan pada tahap dewasa/menurun.

- Tujuan dari unit bisnis membangun adalah untuk meningkatkan pangsa pasar
- Pada sisi input maupun output , manager dari unit bisnis membangun cenderung mengalami ketergantungan yang lebih besar pada individu dan organisasi eksternal dibandingkan dengan para manager unit bisnis yang memanen
- Manager unit bisnis membangun memiliki pengalaman yang lebih sedikit sehingga hal ini memberikan kontribusi ketidakpastian yang lebih besar

b. Misi dan Rentang Waktu

Pemilihan strategi membangun dan memanen mempunyai implikasi trade off laba jangka pendek versus jangka panjang . Strategi membangun pangsa pasar meliputi :

- 1) Pemotongan harga
- 2) Pengeluaran litbang yang besar
- 3) Pengeluaran pengembangan pasar utama

Strategi memanen berkonsentrasi kepada memaksimalkan laba jangka pendek

c. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis diutamakan untuk unit bisnis yang membangun terutama pada tahap pertumbuhan dari siklus hidup produk,manajer senior mungkin menetapkan tingkat diskonto yang Irelatif rendah dengan demikian memotivasi manajer untuk mengemukakan ide investasi ke kantor korporat, analisis keuangan pada unit membangun mungkin tidak dapat diandalkan sehingga data-data non keuangan menjadi lebih penting sedangkan untuk yang memanen hanya bersifat umum karena lingkungannya cenderung lebih stabil.

Misi strategis yang berbeda : implikasi terhadap proses perencanaan strategis

	Membangun	Mempertahankan	Memanen
Pentingnya perencanaan strategis	Relatif tinggi		Relatif rendah
Formalisasi keputusan pengeluaran modal	Lebih sedikit analisis		Lebih banyak analisis
Kriteria evaluasi pengeluaran modal	Penekanan pada data non keuangan		Penekanan pada data keuangan
Tarif diskonto	Relatif rendah		Relatif tinggi
Analisis investasi modal	Lebih subjectif		Lebih objectif
Batas persetujuan proyek pada unit bisnis	Relatif tinggi		Relatif rendah

d. Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan Anggaran antara unit bisnis membangun dan memanen berbeda. Unit bisnis membangun dimungkinkan lebih sering melakukan revisi anggaran karena perubahan pangsa pasar produk dan lingkungan. Manajer unit bisnis yang membangun mempunyai unit dan pengaruh yang lebih besar dalam memformulasikan anggaran karena beroperasi dalam lingkungan yang cepat berubah dan memiliki pengetahuan yang lebih baik mengenai perubahan-perubahan yg terjadi dibandingkan dengan manajer senior.

Misi Strategis : Implikasi terhadap Penyusunan Anggaran

	Membangun	Mempertahankan	Memanen
Peranan Anggaran	Lebih sebagai alat perencanaan jangka pendek		Lebih sebagai alat pengendalian
Pengaruh Manajer unit bisnis dalam penyusunan anggaran tersebut	Relatif tinggi		Relatif rendah
Revisi anggaran selama tahun berjalan	Relatif mudah		Relatif sulit
Frekuensi pelaporan dan kontak informal dengan atasan	Lebih sering mengenai masalah kebijakan : lebih jarang mengenai masalah operasi		Lebih jarang mengenai masalah kebijakan: lebih sering mengenai masalah operasi
Frekuensi atasan mengenai kinerja aktual versus anggaran	Kurang sering		Lebih sering
Batasan pengendalian yang digunakan dalam evaluasi periodeik terhadap anggaran	Relatif tinggi yaitu lebih fleksibel		Relatif rendah (yaitu kurang fleksibel)
Pentingnya pencapaian anggaran	Relatif rendah		Relatif tinggi
Pengendalian output versus perilaku	Pengendalian perilaku		Pengendalian output

e. Sistem Kompensasi Insentif

Misi Strategis Yang Berbeda : Implikasi Terhadap Kompensasi Insentif

	Membangun	Mempertahankan	Memanen
Persentase Kompensasi Dalam Bentuk Bonus	Relatif Tinggi		Relatif rendah
Kriteria Bonus	Menekankan pada kriteria nonkeuangan		Menekankan pada kriteria keuangan
Pendekatan Penentuan Bonus	Lebih subjektif		Lebih berdasarkan rumus
Frekuensi Pembayaran Bonus	Lebih Jarang		Lebih sering

2. Keunggulan Kompetitif

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

Pertama, inovasi produk adalah lebih penting bagi unit bisnis diferensiasi. Hal ini sebagaimana disebabkan karena unit bisnis diferensiasi terutama fokus pada keunikan dan eksklusivitasnya, yang memerlukan inovasi produk yang lebih besar. Sementara unit bisnis yang berbiaya rendah, dengan penekanan utama pengurangan biaya, biasanya lebih memilih untuk mempertahankan agar penawaran produknya stabil sepanjang waktu.

Kedua, unit bisnis biaya rendah biasanya cenderung untuk mempunyai lini produk yang sempit guna meminimalkan biaya penyimpanan persediaan dan memperoleh manfaat dari skala ekonomi.

Ketiga, unit bisnis biaya rendah biasanya menghasilkan produk sederhana yang bersifat komoditas, dan produk-produk ini sukses semata-mata karena memiliki harga yang lebih rendah daripada produk saingan. Tetapi, produk dari unit bisnis diferensiasi akan sukses jika pelanggan memandang bahwa produk tersebut menawarkan keunggulan dibandingkan dengan produk saingan. Karena persepsi pelanggan sulit dipelajari dan loyalitas pelanggan dapat berubah karena beberapa alasan, sehingga lebih sulit untuk memprediksi permintaan produk terdiferensiasi dibandingkan dengan permintaan untuk komoditas.

3. Perbedaan Dalam Gaya Manajemen

Para manajer mengelola secara berbeda. Beberapa manajer sangat bergantung pada laporan dan dokumen formal tertentu, sementara yang lainnya lebih menyukai percakapan dan kontak informal.

Gaya manajemen dipengaruhi oleh latar belakang, dan kepribadian dari manajer yang bersangkutan. Latar belakang meliputi hal-hal seperti umur, pendidikan formal dan pengalaman pada suatu fungsi tertentu, seperti produksi, teknologi, pemasaran, atau keuangan. Karakteristik kepribadian meliputi variabel-variabel seperti kemauan manajer mengambil resiko dan toleransi ambiguitas.

4. Implikasi Terhadap Pengendalian Manajemen

Gaya manajemen mempengaruhi proses pengendalian manajemen-bagaimana CEO memilih untuk menggunakan informasi tersebut, mengadakan pertemuan-pertemuan peninjauan kinerja, yang pada akhirnya mempengaruhi bagaimana sistem pengendalian sebenarnya beroperasi.

a. Pengendalian Personal Versus Impersonal

Keberadaan pengendalian personal versus pengendalian impersonal dalam organisasi adalah sebuah aspek dari gaya manajerial. Manajer berbeda dalam hal seberapa pentingnya anggaran dan laporan-laporan formal serta percakapan-percakapan informal dan kontak personal lainnya.

b. Pengendalian Ketat Versus Pengendalian Longgar

Gaya manajer mempengaruhi tingkat dari pengendalian ketat versus pengendalian longgar dalam situasi apapun. Tingkat kelonggaran cenderung meningkat pada tingkatan-tingkatan yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi.

BAB XI

PENERAPAN SPM PADA ORGANISASI JASA

A. ORGANISASI JASA SECARA UMUM

Pengendalian manajemen dalam industri jasa agak berbeda dengan pengendalian manajemen dalam perusahaan manufaktur. Ketidadaan Persediaan Penyangga Barang dapat disimpan dalam bentuk persediaan, yang merupakan penyangga untuk memperkecil dampak fluktuasi dalam volume penjualan terhadap proses produksi. Jasa tidak dapat disimpan. Meskipun perusahaan manufaktur dapat memperoleh pendapatan dimasa depan dari produk yang ada ditangan pada saat ini, perusahaan jasa tidak dapat melakukan hal tersebut. Perusahaan jasa harus mencoba untuk meminimalkan kapasitasnya yang tidak terpakai.

Variable kunci organisasi jasa adalah sampai sejauh mana kapasitas sekarang disesuaikan dengan permintaan. Pertama : organisasi tersebut mencoba untuk meningkatkan permintaan selama periode sepi dengan usaha – usaha pemasaran dan konsesi harga. Kedua, jika memungkinkan, organisasi jasa menyesuaikan jumlah tenaga kerja untuk mengantisipasi permintaan dengan tindakan – tindakan, seperti menjadwalkan aktivitas pelatihan pada periode sibuk dengan waktu libur dikemudian hari.

1. Kesulitan dalam Mengembangkan Kualitas.

Perusahaan manufaktur dapat melakukan inspeksi atas produksinya sebelum produk tersebut dikirimkan kepelanggan, serta kualitasnya dapat diukur secara kasat mata. Perusahaan jasa tidak dapat menilai kualitas produk sampai pada saat jasanya diserahkan, dan sering kali penilaian tersebut bersifat subjektif.

2. Padat Karya.

Perusahaan manufaktur dapat menambah peralatan dan mengotomatisasi lini produksi, sehingga dengan demikian, perusahaan menggantikan buruh dan mengurangi biaya. Hampir semua Perusahaan jasa bersifat padat karya dan tidak dapat melakukan hal semacam itu.

3. Organisasi Multi Unit.

Beberapa organisasi jasa mengoperasikan banyak unit diberbagai lokasi, dimana setiap unit adalah relative kecil. Kesamaan dari unit – unit yang terpisah memberikan dasar yang umum untuk menganalisis anggaran dan mengevaluasi kinerja, yang tidak ada di perusahaan manufaktur. Informasi dari setiap unit dapat dibandingkan dengan rata – rata system atau regional, dan karyawan dengan kinerja tinggi dan rendah dapat diidentifikasi.

B. ORGANISASI JASA PROFESIONAL

KARAKTERISTIK KHUSUS

1. Sasaran

Sasaran utama perusahaan manufaktur adalah untuk memperoleh laba yang memuaskan, terutama tingkat pengembalian yang memuaskan atas aktiva yang digunakan. Organisasi professional memiliki realtif sedikit aktiva yang berwujud; aktiva utamanya adalah keterampilan dari staf profesionalnya, yang tidak muncul di neraca perusahaan. Sasaran keuangannya adalah untuk memberikan kompensasi yang memadai kepada para professional tersebut.

2. Professional

Organisasi professional adalah organisasi yang padat karya, dan karyawannya adalah orang – orang khusus. Pendidikan bagi kebanyakan profesi tidak mencakup pendidikan dalam manajemen tetapi pada umumnya lebih menekankan kepada keterampilan dari profesi tersebut dibandingkan kepada keterampilan manajemen. Professional cenderung melakukan pekerjaan terbaik yang dapat mereka lakukan tanpa mepedulikan biayanya.

3. Pengukur Input dan Output

Output dari organisasi professional tidak dapat diukur dengan ukuran fisik. Output adalah efektivitas dari pekerjaan sipengacara, dan hal ini tidak dapat diukur dengan jumlah lembaran kertas didalam tas kerjanya atau jumlah jam persidangan yang diikutinya.

Pendapatan yang diperoleh adalah satu ukuran output dibeberapa organisasi professional, tetapi angka moneter ini, paling – paling hanya berkaitan dengan kuantitas jasa yang diberikan, namun bukan kualitasnya.

4. Perusahaan Kecil

Organisasi yang kecil juga membutuhkan anggaran, perbandingan umum antara kinerja terhadap anggaran, dan cara untuk mengaitkan kompensasi dengan kinerja.

5. Pemasaran

Dibeberapa organisasi professional, seperti kantor pengacara, organisasi kesehatan, dan kantor akuntan, kode etik profesi membatasi jumlah dan karakter dari usaha pemasaran yang terlalu kentara oleh para professional. Tetapi pemasaran adalah aktivitas yang penting di hampir semua organisasi. Jika pemasaran tidak dapat dilakukan secara terbuka, maka hal itu dapat dilakukan dalam bentuk kontak pribadi, pidato, artikel, pembicaraan dilapangan golf, dan sebagainya. Aktivitas pemasaran tersebut dilakukan oleh professional, biasanya oleh professional yang banyak menggunakan waktunya dalam pekerjaan produksi yaitu bekerja untuk klien.

C. SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

1. Penentuan Harga

Harga jual dari pekerjaan ditetapkan dengan cara tradisional, penentuan biaya professional yang harus dibayarkan biasanya dikaitkan dengan waktu professional yang digunakan dalam penugasan tersebut. Tarif tagihan perjam biasanya didasarkan pada kompensasi dari tingkat professional tersebut, ditambah dengan beban untuk biaya overhead dan laba. Harga sangat bervariasi antar para profesi.

2. Pusat Laba dan Penetapan Harga Transfer

Unit – unit pendukung seperti pemeliharaan, pemrosesan informasi, transportasi, telekomunikasi, percetakan, dan pengadaan barang dan jasa membebankan layanan yang mereka berikan ke unit yang mengonsumsi layanan tersebut.

3. Perencanaan strategis dan penyusunan anggaran

Secara umum, system perencanaan strategis formal di organisasi professional tidak berkembang sebaik di perusahaan manufaktur dengan struktur yang sama, dan organisasi professional tidak memiliki kebutuhan yang besar akan system semacam itu. Rencana strategis dari suatu organisasi professional biasanya terutama terdiri atas rencana pengisian karyawan untuk jangka panjang, dan bukannya rencana penuh untuk seluruh aspek operasi perusahaan.

4. Pengendalian operasi

Rasio waktu yang ditagih yang merupakan rasio dari jumlah jam yang dapat ditagih terhadap jumlah jam yang tersedia, dipantau secara ketat. Jika ternyata penggunaan waktu yang sebaliknya merupakan waktu menganggur atau untuk alasan pemasarab atau pelayanan umum, beberapa penugasan dibebankan dengan tariff yang lebih rendah dari tariff normal, maka varians harga yang ditimbulkan harus dipantau secara ketat.

5. Pengukuran dan penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan penilaian manusia yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, bawahan dan klien. Penilaian yang dibuat oleh atasan adalah penilaian yang paling umum. Untuk itu, organisasi professional semakin banyak yang menggunakan system formal untuk mengumpulkan penilaian kinerja sebagai dasar keputusan personalia dan untuk diskusi dengan professional tersebut.

Penilaian oleh rekan sekerja atau oleh bawahan kadang kala merupakan bagian dari system pengendalian formal. Di beberapa organisasi, individu dapat diminta untuk membuat penilaian atas dirinya sendiri. Ekspresi kepuasan atau ketidakpuasan dari klien juga merupakan dasar yang penting untuk menilai kinerja, meskipun ekspresi semacam itu mungkin tidak selalu tersedia.

D. ORGANISASI JASA KEUANGAN

Sektor Jasa Keuangan

Beberapa pengamatan umum dapat dibuat mengenai sector jasa keuangan.

1. Sector jasa keuangan merupakan tulang punggung penting dari perekonomian
2. Deregulasi telah mengaburkan batasan industri dan geografis
3. Perusahaan jasa keuangan telah menggunakan revolusi teknologi informasi untuk menciptakan produk – produk baru dan menemukan metode perdagangan baru

4. Kebutuhan akan pengendalian di sector jasa keuangan telah menjadi sangat penting karena pengendalian yang tidak memadai dapat mengakibatkan krisis keuangan.
5. Bentuk – bentuk dari instrument keuangan yang dirancang oleh perusahaan jasa keuangan kadang kala menimbulkan kerugian sebesar jutaan dolar bagi kliennya.
6. Skandal korporat selama tahun 2002 telah menciptakan dorongan yang kuat terhadap bank – bank investasi untuk melakukan pemisahan (spin off) terhadap departemen penelitiannya.

Karakteristik Khusus

1. Aktiva Moneter

Kebanyakan aktiva dari perusahaan jasa keuangan bersifat moneter. Nilai sekarang dari aktiva moneter adalah jauh lebih mudah untuk diukur dibandingkan dengan nilai pabrik dan aktiva fisik lainnya, atau hak paten dan aktiva tidak berwujud lainnya. Dalam industri jasa keuangan, kualitas mengacu pada kualitas jasa yang diberikan dan pada kualitas instrument keuangan selain uang, tidak ada kebutuhan akan pengendalian kualitas atas uang.

2. Jangka waktu transaksi

Kesuksesan atau kegagalan keuangan akhir dari suatu penerbitan obligasi, suatu pinjaman hipotik kepada individu atau suatu polis asuransi jiwa mungkin tidak dapat diketahui selama 30 th atau lebih. Selama periode ini, kebanyakan dari pinjaman atau polis dapat berubah dan daya beli uang tentu saja akan berubah.

Pada ekstrem yang lain, beberapa transaksi diselesaikan dengan cepat. Banyak perdagangan dilakukan berdasarkan informasi yang diperoleh si pedagang beberapa menit, atau bahkan beberapa detik, sebelumnya. Untuk transaksi mata uang dan beberapa efek yang terdaftar, informasi baru mungkin saja tersedia hamper seketika di pasar – pasar di seluruh dunia.

3. Imbalan dan resiko

Banyak perusahaan jasa keuangan bergerak dalam bisnis yang menerima resiko sebagai ganti rugi atas imbalan yang diperoleh. Kebanyakan keputusan bisnis melibatkan trade off antara resiko dan imbalan. Semakin besar resikonya, semakin besar pula imbalan yang diantisipasi.

4. Tekhnologi

Perusahaan jasa keuangan telah menggunakan tekhnologi informasi sebagai suatu cara untuk menawarkan layanan yang inovatif. ATM Bank merupakan salah satu contohnya. Perusahaan jasa keuangan, melalui situsnya di internet, memasarkan produk – produknya secara elektronik kepada pelanggan.

E. ORGANISASI PERAWATAN KESEHATAN

Organisasi perawatan kesehatan terdiri dari rumah sakit, klinik, dan organisasi

kedokteran yang serupa; organisasi pemeliharaan kesehatan, panti wreda dan rumah perawatan organisasi rumah, dan laboratorium medis adalah beberapa diantaranya. Meskipun semuanya memiliki hampir semua karakteristik dari organisasi nirlaba, banyak diantaranya yang merupakan perusahaan berorientasi laba.

Karakteristik Khusus

1. Masalah Sosial Yang Sulit

Masyarakat lambat laun mulai memahami fakta bahwa system pemberian pelayanan kesehatan sekarang ini tidak berjalan. Dipihak lain, biaya para pasien perelayanan tidak dapat dihindari lagi akan terus meningkat dengan pengembangan peralatan dan obat – obatan. Pemberian layanan kesehatan akan berubah secara dratis.

2. Perubahan Dalam Bauran Penyedia Layanan

Dalam kenaikan keseluruhan dari biaya layanan kesehatan, perubahan yang signifikan telah terjadi dalam cara dengan mana pelayanan kesehatan diberikan dan akibatnya dalam kelayakan jenis tertentu dari penyedia layanan.

3. Pembayaran Pihak Ketiga

Program Medicaid membayar layanan yang diberikan kepada masyarakat berpenghasilan rendah; program ini didanai oleh Negara bagian sesuai dengan pedoman umum yang ditetapkan oleh pemerintah federal. Medicare mengganti biaya sakit berdasarkan kelompok diagnosis terkait (Diagnostic Related Group – DRG). System DRG, dan kenaikan dalam biaya rumah sakit per pasien, telah memotivasi rumah sakit untuk memasang system akuntansi biaya yang canggih, bias any system yang mereka beli dari organisasi software computer dari luar dan kemudian diadaptasikan sesuai dengan kebutuhan mereka masing – masing.

4. Professional

Implikasi pengendalian manajemen terhadap professional adalah sama dengan yang dibahas dalam kegiatan sebelumnya. Loyalitas utama mereka adalah kepada profesi dan bukan kepada organisasi.

5. Pentingnya Pengendalian Khusus

Industri layanan kesehatan berurusan dengan nyawa manusia, jadi kualitas layanan yang diberikannya merupakan hal yang paling penting. Terdapat peninjauan jaringan dari prosedur pembedahan, peninjauan rekan sejawat dan agen peninjauan luar dari pemerintah.

5. Proses Pengendalian Manajemen

Proses penyusunan anggaran tahunan adalah konvensional. Sejumlah besar informasi tersedia dengan cepat untuk pengendalian aktivitas operasi. Kinerja keuangan dianalisis dengan membandingkan pendapatan dan beban actual dengan anggaran, dengan mengidentifikasi varians – varians penting, dan diambil tindakan yang sesuai atas varians – varians tersebut.

F. ORGANISASI NIRLABA

Organisasi nirlaba adalah organisasi yang tidak dapat mendistribusikan aktiva atau labanya kepada atau untuk manfaat dari anggotanya, pejabatnya maupun direktornya. Defenisi ini tidak melarang organisasi ini untuk memperoleh laba, defenisi tersebut hanya melarang distribusi dari laba tersebut.

Karakteristik Khusus

1. Ketiadaan Ukuran Laba

Dalam organisasi nirlaba, laba bersih secara rata – rata sebaiknya hanya sedikit saja diatas nol. Laba bersih yang besar memberikan sinyal bahwa organisasi tidak memberikan pelayanan yang berhak untuk diharapkan oleh pihak – pihak yang memasok sumber daya.

2. Modal kontribusi

Hanya satu perbedaan besar antara transaksi akuntansi pada suatu bisnis dengan transaksi pada suatu organisasi nirlaba yaitu transaksi akuntansi yang berkaitan dengan bagian ekuitas dan neraca. Terdapat dua kategori utama dari modal kontribusi yaitu pabrik dan sumbangan. Pabrik meliputi kontribusi gedung dan peralatan, atau kontribusi dana untuk memperoleh aktiva tersebut; pekerjaan seni, dan objek mueum lainnya. Sumbangan terdiri dari pemberian yang donornya berkeinginan agar jumlah pokoknya tetap utuh selamanya, hanya laba dari pokok sumbangan tersebut yang akan digunakan untuk mendanai operasi perusahaan.

3. Akuntansi Dana

Banyak organisasi nirlaba menggunakan system akuntansi dana yaitu dana – dana yang terpisah dalam bentuk beberapa dana. Kebanyakan organisasi memiliki

~ dana umum atau dana operasi

~ dana pabrik dana dana sumbangan

~ beragam dana lain untuk tujuan khusus

4. Pengelolaan

Organisasi nirlaba dikelola oleh dewan pengurus. Kinerja yang diawasi dewan pengawas lebih sulit untuk diukur dalam organisasi nirlaba dibandingkan dalam bisnis. Kebutuhan dewan pengawas lebih besar dibandingkan dalam organisasi bisnis, karena kewaspadaan dari dewan pengelola mungkin merupakan satu – satunya cara yang efektif untuk mendeteksi kapan organisasi nirlaba tersebut berada dalam kesulitan.

System Pengendalian Manajemen

1. Penetapan Harga Produk

Penetapan harga layanan pada biaya penuh yaitu jumlah dari biaya langsung, biaya tidak langsung dan mungkin penyisihan kecil untuk meningkatkan ekuitas organisasi.

2. Perencanaan Startegis dan Penyusunan Anggaran

Perencanaan strategis adalah proses yang lebih penting dan memakan waktu

dibandingkan dengan dalam bisnis yang biasa. Anggaran merupakan alat pengendalian manajemen yang paling penting dalam hal aktivitas keuangan.

3. Evaluasi dan Operasi.

Dikebanyakan organisasi nirlaba, tidak ada cara untuk mengetahui seberapa besar biaya organisasi yang optimum. Oleh karena itu, manajer pusat tanggung jawab cenderung untuk membelanjakan apa saja yang diperbolehkan dalam anggaran, meskipun jumlah yang dianggarkan tersebut mungkin lebih tinggi daripada yang diperlukan. Sebaliknya, mereka mungkin membatasi pengeluaran yang memiliki pengembalian yang sangat bagus hanya karena pengeluaran tersebut tidak termasuk dalam anggaran.