



PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJERIAL

BAB 10

NAMA KELOMPOK 10

- 1. ANNISSA DAMAYANTI - 2314190049**
- 2. JELITA NAVASIA SHERIN AYUBA - 2314190034**
- 3. SISKA SETIANA - 2314190038**



PEMODELAN BISNIS HAL 154



Permodelan bisnis adalah penggambaran besar yang terdiri atas perumusan, pelaksanaan, penilaian sebuah rencana bisnis jangka panjang. Hal ini meliputi 4 dimensi kritis :

1. Mengidentifikasi faktor faktor kunci yang berhubungan dengan kemajuan perusahaan kedepannya.
2. Merumuskan teknik yang tepat untuk memperkirakan penilaian dan pengembangan kemampuan perusahaan untuk memakai atau memanfaatkan semua perkembangan ini.
3. Mengembangkan sistem informasi untuk mendukung pilihan - pilihan strategis.
4. Menerjemahkan pilihan yang ada ke dalam serangkaian tindakan yang jelas.

MATERI PERENCANAAN

Analisis WOTS-UP merupakan teknik untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan dengan meninjau lingkungan internal serta eksternal, terutama kondisi pesaing dan pasar. Hasil analisis ini berguna bagi manajemen untuk menyusun strategi dalam menjaga atau memperluas penguasaan pasar serta menemukan produk dan peluang baru. Contohnya, Daimler Jerman menerapkan strategi memperluas jaringan distribusi dan layanan di Eropa Timur dengan memanfaatkan kekuatan pada kualitas produk, penjualan truk, biaya impas rendah, dan sinergi. Namun, perusahaan juga menghadapi tantangan berupa fluktuasi nilai dolar AS, persaingan global, dan kebutuhan riset teknologi, sehingga langkah strategis seperti aliansi dan akuisisi Chrysler dilakukan untuk memperkuat posisi perusahaan.

ANALISIS WOTS - UP DI DAIMLER - BENZ A.G

155 - 156



Kekuatan	Kelemahan
1. Kualitas produk meningkat 20% dari tahun sebelumnya	1. Akuisisi perusahaan berteknologi tinggi berujung pada permasalahan dalam koordinasi
2. R&D lebih potensial daripada produser automobile lainnya	2. Tingkat upah (kebanyakan produksi dilokasikan di Jerman)
3. Pasar limousine menjangkau 50%	3. Perusahaan gabungan lebih sedikit (aliansi internasional)
4. Industri Truk Daimler Benz terdepan	daripada produser automobile Jepang.
5. Breakeven point turun dari 1,0 ke 0,7 juta kendaraan	
6. Beberapa akuisisi (contoh, AEG, Dornier, MBB) meningkatkan sinergis Daimler Benz	
7. Situasi keuangan Daimler Benz yang sempurna	
8. Cakupan ekonomi tinggi	

bersambung

Tampilan 10-1 Analisis WOTS-UP di Daimler-Benz AG (lanjutan)		
Peluang	Kekuatan Peluang-Strategi	Kelemahan Peluang-Strategi
1. Industri berteknologi tinggi (mikro elektronik, penerbangan) tumbuh 20% per tahun	1. Mendapatkan produser automobile di Jerman Timur (03/S7)	1. Memperluas transfer manajer antara perusahaan utama dan cabang perusahaan (03/W1)
2. Pemberian keuntungan bagi pengguna meningkat 6% per tahun	2. Memperluas jaringan distribusi dan servis di Eropa Timur (03/S7)	2. Memproduksi mobil di Jerman Timur (03/W2)
3. Liberalisasi negara-negara Eropa Timur	3. Mengembangkan beberapa versi Baby Benz (02, 03/S5, S7)	3. Mengintensifkan pengembangan sumber daya manusia di setiap level (01/W2)
4. Masalah servis dan citra perusahaan automobile Jepang	4. Menggunakan kapasitas produksi untuk produk sipil (03/S6, S8)	4. Membentuk perusahaan penerbangan gabungan internasional (01/W3)
Ancaman	Strategi Jangka Pendek	Strategi Jangka Panjang
1. Rendahnya nilai dolar	1. Menempatkan iklan pilihan: Menaikkan pembiayaan iklan 30% (T3, T5/S1, S3)	1. Membangun aliansi strategis (jaringan kerja strategis) untuk mengurangi biaya investasi R \$ D dan untuk mengatasi masalah ekologis (T6/W3)
2. Meningkatnya nilai suku bunga	2. Memperkuat penelitian dasar dalam bidang teknologi baru (energi matahari, bioteknologi, komputer dan robot, mesin mobil elektrik) (T4, T6/S7, S8)	2. Meningkatkan produktivitas dan kualitas (dalam produksi, administrasi, distribusi, dan jasa) (T1, T3/W2)
3. Impor asing, khususnya mobil mewah, menguasai bursa saham		
4. Krisis teluk meningkatkan harga gas		
5. BMW mempunyai mode mobil baru		
6. Meningkatkan masalah ekologis di seluruh dunia		
7. Pasar militer (pertahanan) mungkin berhenti untuk gerakan perdamaian		

PENGANGGARAN MODAL

157

Strategi global Daimler mencakup perluasan ke Jerman Timur hingga akuisisi pabrikan otomotif di Amerika Serikat, yang menunjukkan pentingnya investasi luar negeri sebagai elemen kritis bagi perusahaan multinasional. Penanaman modal ini berisiko tinggi karena lingkungan internasional yang kompleks dan penuh ketidakpastian, sehingga perencanaan formal melalui analisis penganggaran modal menjadi penting untuk memastikan rencana strategis layak dan menguntungkan. Keputusan investasi biasanya didasarkan pada nilai bersih positif, biaya modal, serta pengurangan risiko. Namun, di kancah internasional, faktor tambahan seperti perbedaan hukum, perpajakan, inflasi, nilai mata uang, hingga budaya memperbesar kompleksitas. Oleh karena itu, model perencanaan multinasional menekankan tiga hal utama:

1. Menentukan akibat relevan dari sebuah investasi multinasional.
2. Mengukur arus kas yang diperoleh.
3. Menghitung biaya modal multinasional semua penyesuaian ini memberikan data yang mendukung pilihan - pilihan strategis.

PERSPEKTIF IMBALAN KEUANGAN



Dalam menilai imbalan keuangan dari investasi luar negeri, terdapat dua perspektif yang harus dipertimbangkan, yaitu perspektif perusahaan induk dan perspektif negara setempat. Dari sudut pandang induk, fokusnya adalah pada kepentingan pemegang saham, termasuk isu repatriasi laba, pajak, nilai tukar, serta biaya izin dan royalti. Sementara itu, dari sudut pandang lokal, perhatian lebih pada nilai tambah bagi perekonomian setempat, seperti inflasi, biaya peluang, regulasi, risiko ekonomi, serta potensi reinvestasi. Kedua perspektif ini sering kali menghasilkan perbedaan signifikan sehingga evaluasi ganda menjadi penting. Dengan demikian, penilaian investasi sebaiknya dilakukan dari kedua sisi agar dapat memaksimalkan nilai kelompok multinasional sekaligus selaras dengan kepentingan pemerintah dan lingkungan lokal.

PENGUKURAN HASIL TERDUGA

Mengukur arus kas terduga dari investasi luar negeri sangat kompleks karena melibatkan perbedaan perspektif antara arus kas proyek dan arus kas perusahaan induk. Dalam kasus Samsung Electronics U.S. di Rusia, proyeksi arus kas didasarkan pada penjualan, biaya usaha, dan pajak lokal, sama seperti pada perusahaan domestik.

Selain itu, perubahan harga dan fluktuasi nilai tukar mata uang asing sangat memengaruhi hasil akhir, baik dari sisi penjualan, ekspor, impor, maupun biaya. Oleh karena itu, analisis arus kas harus memperhitungkan pengaruh kumulatif nilai tukar agar proyeksi lebih akurat.

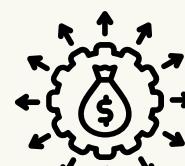
Namun, terdapat tambahan faktor yang perlu diperhatikan, yaitu :



Arus kas proyek versus arus kas perusahaan



Arus kas perusahaan induk mengikat keuangan

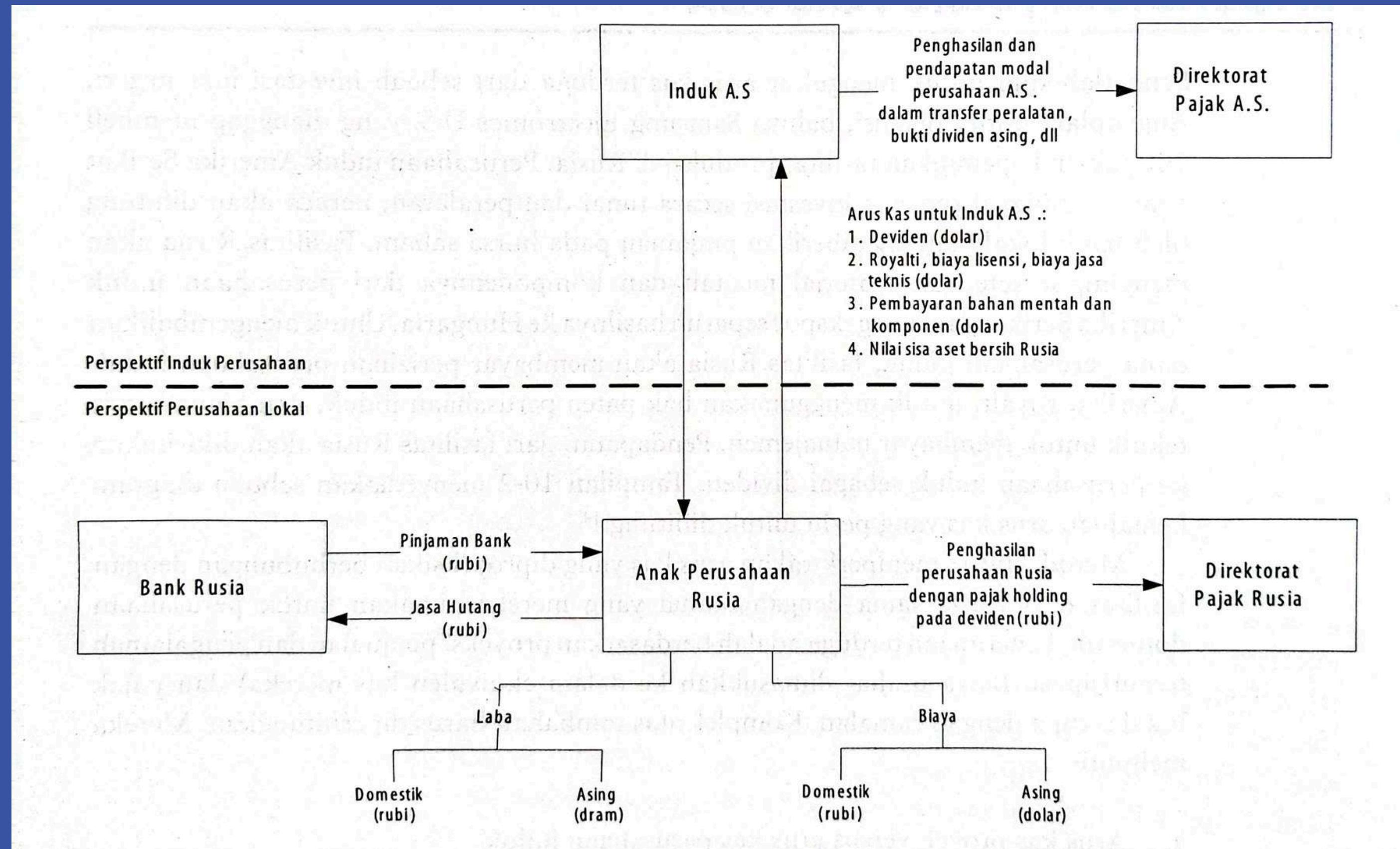


Tunjangan keuangan



Risiko politis

KOMPONEN ARUS KAS





Perbedaan prinsip akuntansi antarnegara memengaruhi estimasi arus kas masa depan karena berhubungan dengan metode depresiasi, penilaian persediaan, hingga perhitungan pajak. Faktor lain seperti pembatasan pemerintah terhadap repatriasi dividen, inflasi, serta fluktuasi nilai tukar juga berpengaruh besar pada arus kas yang diterima perusahaan induk. Selain itu, ketentuan perpajakan internasional, termasuk kredit pajak luar negeri untuk menghindari pajak berganda, perlu diperhitungkan agar penilaian arus kas lebih akurat.



BIAYA MODAL MULTI NASIONAL

Jika investasi luar negeri dievaluasi dengan model pemotongan arus kas ini, maka sebuah pemotongan harga yang tepat harus dikembangkan. Teori penganggaran modal biasanya menggunakan biaya modal perusahaan sebagai nilai pangkasnya; yakni, sebuah proyek harus menghasilkan paling tidak mengembalikan biaya modal perusahaan. Batasan nilai ini berhubungan dengan proporsi utang dan ekuitas struktur keuangan perusahaan seperti halnya berikut ini:

$$k_a = k_e (E/S) + k_i (1 - t) (D/S)$$

di mana:

k_a = beban rata-rata (setelah pajak) biaya modal

k_e = biaya ekuitas

k_i = biaya utang sebelum pajak

E = nilai ekuitas perusahaan

D = nilai utang perusahaan

S= nilai struktur modal perusahaan ($E + D$)

T= nilai pajak marginal

- Biaya modal ekuitas mungkin bisa dihitung dengan beberapa cara. Satu cara yang paling populer adalah menggabungkan hasil dividen yang diharapkan dengan nilai pertumbuhan dividen yang diharapkan. Membuat DVi = dividen yang diharapkan persaham pada akhir periode, P_0 = harga pasar terkini di bursa saham pada periode awal, dan g = nilai pertumbuhan dividen, biaya ekuitas, ke , dihitung sebagai $ke = DVi/P_0 + g$.

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

A. Permasalahan Sistem

Jika investasi luar negeri dievaluasi dengan model pemotongan arus kas ini, maka sebuah pemotongan harga yang tepat harus dikembangkan. Teori penganggaran modal biasanya menggunakan biaya modal perusahaan sebagai nilai pangkasnya; yakni, sebuah proyek harus menghasilkan paling tidak mengembalikan biaya modal perusahaan. Batasan nilai ini berhubungan dengan proporsi utang dan ekuitas struktur keuangan perusahaan seperti halnya berikut ini:

Vicram Sethi dan Joseph Katz mengidentifikasi tiga strategi IT global:

1. Penyebaran rendah, pemusatannya tinggi → digunakan organisasi kecil dengan operasi internasional terbatas, didominasi IS domestik.
2. Penyebaran tinggi, pemusatannya rendah → dipakai perusahaan multinasional dengan cabang berbeda secara geografis.
3. Penyebaran tinggi, pemusatannya tinggi → strategi “glocal” untuk perusahaan global dengan aliansi strategis internasional.

Tantangan Utama:

merancang sistem informasi yang mendukung manajer keuangan dalam menghadapi persaingan global akibat deregulasi dan keterbukaan pasar. Strategi bersaing meliputi: melindungi pasar lokal, masuk ke pasar pesaing, dan menguasai pasar kunci di negara ketiga.

Untuk mendukung koordinasi global, diciptakan XBRL (eXtensible Business Reporting Language) di AS. XBRL memungkinkan laporan keuangan diberi penanda standar sehingga dapat diproses, ditransfer, dan dibandingkan otomatis antar perusahaan, mengurangi biaya serta meningkatkan transparansi bagi investor. Sistem ini sudah digunakan luas oleh konsorsium akuntansi, penyedia jasa keuangan, Microsoft, IBM, serta didukung IASB.

B. Permasalahan Informasi

Akuntan manajemen menyiapkan berbagai informasi, mulai dari laporan likuiditas hingga perkiraan operasional, dengan memperhatikan waktu, akurasi, frekuensi, biaya, dan manfaat. Faktor lingkungan, terutama budaya, memengaruhi penggunaan informasi karena nilai-nilai masyarakat terbawa ke organisasi dan memengaruhi perilaku serta penggunaan teknologi. Studi menunjukkan budaya yang tidak nyaman dengan ketidakpastian lebih mudah menerima teknologi informasi.

Dalam perusahaan multinasional, kebutuhan informasi berbeda antara manajer lokal dan markas besar. Contohnya, di AS laporan keuangan luar negeri harus disesuaikan dengan GAAP sebelum konsolidasi, yang dapat mengubah isi informasi. Selain itu, masalah penerjemahan muncul karena manajer AS lebih suka laporan dalam dolar, sehingga laporan multinasional biasanya dikonversi ke dolar.

Tantangan utama adalah penyesuaian informasi antarbudaya, kebutuhan berbeda antarwilayah, konsolidasi laporan, dan penerjemahan mata uang.

MANAJEMEN INFORMASI DAN HIPERINFLASI

168



FAS No. 52 mewajibkan metode penerjemahan sementara untuk akun luar negeri di negara berinflasi tinggi. Namun, penerapan ini sering menimbulkan masalah, seperti: pendapatan dan biaya tertekan, laporan laba rugi sulit ditafsirkan, serta perbandingan kinerja antarperiode menjadi bias.

Dasar pelaporan ini didasarkan pada dua asumsi:

1. Tujuan manajemen adalah memaksimalkan nilai perusahaan dengan mengacu pada mata uang kuat.
2. Inflasi, nilai tukar, dan suku bunga saling berkaitan.

Praktik akuntansi biasanya mencatat pendapatan dan biaya dengan kurs rata-rata pada periode pelaporan, tetapi cara yang lebih tepat adalah memakai kurs pada tanggal pembayaran. Hal ini mencegah distorsi dalam pengukuran transaksi.

Di pasar inflasi tinggi, pembeli cenderung menunda pembayaran sedangkan penjual mempercepat penerimaan, sehingga waktu pembayaran ditentukan oleh kekuatan tawar. Perlakuan akuntansi yang direkomendasikan menghasilkan laporan yang lebih andal, dapat diinterpretasikan secara ekonomi, dan simetris. Model ini menyerupai akuntansi akrual berbasis kas.

Contoh penerapan ditunjukkan melalui kasus inflasi dan devaluasi Turkish Lira (YTL) sebesar 30% per bulan ($\pm 1,2\%$ per hari kerja), dengan nilai tukar berbeda pada bulan 1 dan bulan 2.

1/1	100,0
1/10	109,6
1/20	119,6
1/30	130,0
2/10	141,6
2/20	154,5
2/30	169,0

Nilai bunga sebenarnya adalah 1,5 persen per bulan, atau 20 persen per tahun.

- Neraca kas ditetapkan dengan mata uang kuat (dolar AS).
- Nilai akhir bulan digunakan untuk mencatat transaksi pembelanjaan.

HASIL PENJUALAN

Bayangkan bahwa perusahaan menjual suvenir seharga YTL2.000.000 dalam bulan ke-1, dengan tanggal faktur dan masa pembayaran yang beragam. Mengasumsikan bahwa laporan yang disiapkan setiap bulan, kegiatan rapat diselenggarakan untuk mencatat transaksi penjualan pada nilai tukar akhir bulan tanpa mengacuhkan kapan penjualan difakturkan atau kapan pembayaran diterima. Penjualan dilaporkan menggunakan nilai tukar akhir bulan pada $\text{YTL}2.000.000/\text{YTL}130 = \15.385 .

Pertama asumsikan bahwa penjualan difakturkan pada hari ke-1 bulan ke-1, dengan pembayaran diterima secepatnya dalam tunai $\text{YTL}2.000.000/\text{YTL}100 = \20.000 . Kegiatan saat rapat adalah mengukur transaksi pada akhir bulan daripada ketika pembayaran tunai diterima, tetapi dasar transaksi ekonomi adalah tunai di mana sebenarnya diterima pada tanggal faktur. Di sini hasil dilaporkan hingga 30%, atau \$4.615, ditentukan sebagai berikut:

Kas masuk	\$20.000
Penjualan dilaporkan	<u>15.385</u>
Selisih	\$ 4.615

Sehubungan dengan metode penerjemahan sementara, keterangan penjualan \$4.615 mengganti kerugian dengan sebuah penerjemahan bukan usaha untuk mendapatkan yang muncul di bawah garis. Berikutnya, asumsikan bahwa daripada penjualan difakturkan pada hari ke-5, dan klien menerima masa pembayaran 25 hari. Dalam model kami, transaksi dibukukan di hari yang sama ketika pembayaran diterima. Dari sudut pandang ekonomi, tidak ada varian dan tidak ada penerjemahan non-usaha untung atau rugi.

Pada contoh berikut, asumsikan bahwa klien difakturkan pada hari ke-30, dengan pembayaran dituntut satu bulan kemudian. Dari sudut pandang ekonomi, perusahaan meraup \$11.834 (= YTL2.000.000/YTL169). Sistem laporan akuntansi \$15.385, menghasilkan selisih \$3.551.

Kas masuk	\$15.385
Penjualan dilaporkan	<u>15.385</u>
Selisih	\$ -0-

Sistem laporan konvensional menekankan penjualan hingga 23,1%, dengan selisih positif untuk mengganti kerugian dengan sebuah ekuivalen penerjemah non usaha rugi di bawah garis.

Tampilan 10-5 Penyimpangan pada Tanggal Pembayaran Tunai dan Surat Tagihan
(Penjualan YTL2.000.000 pada Bulan ke-1)

Hari Faktur	Masa Pembayaran	Jumlah Saat Ini	Usulan Jumlah	Selisih	%
1	Tunai	15.385	20.000	4.615	30,0%
5	5 hari	15.385	18.248	2.863	18,6%
5	15 hari	15.385	16.722	1.337	8,7%
5	25 hari	15.385	15.385	0.000	0,0%
10	30 hari	15.385	14.124	-1.261	8,2%
20	30 hari	15.385	12.945	-2.440	-15,9%
30	30 hari	15.385	11.834	3.551	-23,1%

Sistem pelaporan tradisional menimbulkan masalah karena tidak memberi insentif bagi penjualan untuk memfakturkan lebih awal, membuka peluang manipulasi hasil, dan dicatat nilai penjualan berdasarkan kurs akhir bulan. Hal ini bisa menimbulkan distorsi, kerugian, serta insentif yang salah.

Contoh: penjualan YTL2.000.000 difakturkan dengan pengaturan khusus bisa terlihat naik 25% (\$4.000) dalam laporan tradisional, padahal dari sudut pandang konsumen justru lebih murah. Hal ini mendorong manipulasi kontrak dengan pelanggan.

Model pelaporan baru yang diajukan:

- Transaksi dicatat dengan kurs pada tanggal pembayaran, bukan kurs akhir bulan.
- Memberi insentif yang lebih sehat, karena nilai transaksi mencerminkan kenyataan ekonomi.
- Mengakui adanya bunga implisit dalam transaksi di lingkungan hiperinflasi.
- Jika pembayaran tertunda, kerugian kurs dicatat terpisah, tetapi diimbangi dengan pendapatan bunga.

Keunggulan model ini:

- 1.Untung-rugi kurs dialokasikan secara tepat sesuai transaksi.
- 2.Menyediakan informasi yang lebih berguna untuk keputusan manajemen.
- 3.Tidak perlu pengendalian tambahan yang rumit.
- 4.Memungkinkan perbandingan antarperiode lebih akurat.
- 5.Praktis dan dapat diterapkan secara efektif.

MASALAH PENGENDALIAN KEUANGAN

Sistem pengendalian manajemen bertujuan mencapai objektif perusahaan secara efektif dan efisien. Sistem kendali keuangan berfungsi sebagai alat komunikasi dan pengukuran kuantitatif melalui:

1. Mengomunikasikan target keuangan yang tepat dalam organisasi
2. Menjelaskan kriteria dan standar untuk mengevaluasi kinerja
3. Mengawasi kinerja
4. Memberitahukan deviasi antara kinerja aktual dan terencana bagi yang bertanggung jawab

Sistem ini membantu fokus pada tujuan keseluruhan, mengendalikan kebijakan operasional dan finansial, serta mencegah perilaku sub-optimal antarunit. Laporan berkala menjadi motivator, sementara sistem yang efisien memungkinkan evaluasi strategi, penyesuaian rencana, dan penilaian kinerja bawahan secara adil. Namun, dalam konteks perusahaan multinasional, sistem pengendalian sempurna sulit diterapkan karena kondisi lingkungan luar negeri berbeda dan terus berubah.

SISTEM PENGENDALIAN MULTINASIONAL DOMESTIK

Perusahaan multinasional umumnya menggunakan sistem pengendalian yang sama dengan perusahaan domestik, terutama dalam aspek keuangan, permodalan, dan standar evaluasi. Menurut penelitian David Hawkins, ada empat alasan utama:

1. Pertimbangan pengendalian keuangan pada tahapan awal pembentukan sebuah usaha luar negeri jarang kritis.
2. Biasanya memang lebih murah untuk memindahkan sistem domestik daripada menciptakan seluruh sistem dari awal untuk usaha luar negeri.
3. Untuk menyederhanakan persiapan dan penggabungan laporan keuangan gabungan, pengendali perusahaan tetap memaksa bahwa semua cabang usaha menggunakan format dan jadwal yang sama untuk mencatat dan mengirimkan data usaha dan finansial..
4. Dewan eksekutif pembentuk sistem domestik dalam usaha luar negeri dan atasan perusahaan mereka lebih nyaman jika mereka dapat meneruskan untuk menggunakan seperti halnya sistem pengendalian domestik, karena mereka telah meraih titik tertinggi dalam manajemen dengan menguasai sistem domestik.

Penggunaan sistem pengendalian domestik untuk usaha luar negeri menghadapi banyak ketidakpastian. Perbedaan lingkungan—seperti jarak geografis, bahasa, budaya, sikap terhadap risiko, otoritas, serta orientasi waktu—menciptakan hambatan besar. Hal ini sering menimbulkan salah paham, rendahnya kepercayaan, penolakan tanggung jawab, hingga konflik dalam merger dan akuisisi lintas negara.

Studi Hofstede menunjukkan bahwa efektivitas sistem pengendalian bergantung pada budaya: misalnya, negara dengan penghindaran risiko tinggi atau rentang kekuasaan besar kurang cocok dengan sistem desentralisasi. Fokus jangka panjang juga lebih menghargai pertumbuhan pasar daripada ukuran jangka pendek seperti ROI. Kasus India–Jepang menggambarkan kegagalan ketika budaya lokal diabaikan, sehingga pegawai menolak sistem baru dan kembali ke birokrasi lama.

Selain itu, praktik bisnis, regulasi, dan kebijakan pemerintah berbeda di tiap negara (misalnya kontrol devisa, pembatasan modal, kepemilikan bersama). Faktor yang paling kritis adalah kekuatan mata uang, inflasi, dan fluktuasi nilai tukar. Sistem pengendalian yang tidak memperhitungkan kondisi ekonomi yang tidak stabil akan gagal.

PENGANGGARAN OPERASIONAL

Pengendalian jaringan kerja usaha domestik dan luar negeri membutuhkan anggaran dengan mata uang asing yang diungkapkan dalam mata uang induk untuk perbandingan. Ketika mata uang induk yang memang digunakan, perubahan dalam nilai tukar yang biasanya membuat anggaran dan mengawasi kinerja menimbulkan perbedaan di balik perubahan lainnya. Tiga nilai yang mungkin bisa diukur dalam pencatatan anggaran periode awal usaha.

1. nilai di tempat berpengaruh ketika anggaran dibentuk
2. nilai diharapkan masih berlaku pada anggaran periode akhir (nilai terproyeksikan)
3. nilai pada akhir periode jika anggaran diperbarui kapan pun nilai tukar berubah (milai akhir).

Nilai sebanding bisa digunakan untuk mengawasi kinerja relatif anggaran. Jika kombinasi nilai tukar yang berbeda digunakan untuk menyusun anggaran dan menjalankan performa, hal ini menciptakan pembagian tanggung jawab untuk perubahan nilai tukar dan membuat tanggapan para menajer berbeda.

Berikut lima kemungkinan penggunaan nilai tukar dalam pengawasan anggaran dan kinerja:

1. Anggaran dan catatan kinerja pada nilai awal di tempat. Perubahan nilai tukar tidak berpengaruh pada kombinasi yang biasanya digunakan untuk menyusun catatan anggaran dan kinerja. Para manajer lokal sedikit didorong untuk menggabungkan perubahan nilai tukar terantisipasi dan membedakan tanggung jawab manajerial ke dalam keputusan usaha mereka.
2. Nilai anggaran akhir (terkini) dan catatan nilai akhir. Kombinasi ini menghasilkan hasil yang sama. Manajemen lokal tidak perlu mempertimbangkan nilai tukar karena nilai yang digunakan untuk penganggaran dan evaluasi adalah sama.
3. Penganggaran pada nilai awal dan catatan pada nilai akhir. Manajer lokal bertanggung jawab penuh untuk perubahan nilai tukar. Akibat buruk berpotensi terjadi meliputi mengisi dan memagari anggaran yang mungkin tidak optimal untuk perusahaan.
4. Catatan anggaran dan kinerja menggunakan nilai tukar terproyeksi. Sistem ini mencerminkan perspektif mata uang lokal. Para manajer lokal didorong untuk menyatukan perubahan nilai tukar yang diharapkan ke dalam rencana usaha mereka tetapi tidak bertanggung jawab atas perubahan nilai yang tidak diharapkan, yang berdampak kepada perusahaan induk.
5. Anggaran pada nilai terproyeksi dan catatan pada nilai akhir. Manajer lokal tidak bertanggung jawab atas penggabungan nilai tukar. Manajer bertanggung jawab untuk (dan oleh karena itu mendorong mereka untuk melindungi) perubahan nilai tukar yang tidak diharapkan. ringkaskan

ANALISIS PERUBAHAN NILAI TUKAR

180 - 181



Sekarang kami berikan contoh yang lebih komprehensif mengenai analisis varian nilai tukar. Tampilan 10-8 menunjukkan anggaran dan ringkasan laporan pendapatan aktual FC Company di awal dan akhir 20x8 tahun anggaran. Rencana keuntungan untuk tahun (dikemukakan dalam GAAP perusahaan induk) diterjemahkan ke dalam mata uang induk pada awal periode nilai pertukaran dari FC 1 = PC1. Devaluasi kurs valuta asing 20% pada akhir tahun.

Tampilan 10-7 Tiga Cara Menganalisis Perbedaan Nilai Tukar

Tanggung Jawab	Jenis Usaha	Penghitungan	
		Nilai Tukar	Perbedaan
Mata uang lokal usaha (Manajemen Luar negeri)	LC Anggaran – LC Aktual	x Anggaran x Anggaran	Mata uang lokal = Perbedaan usaha
Mata uang perusahaan induk (Manajemen pusat)	LC Aktual – LC Aktual	x Anggaran x Aktual	Mata uang perusahaan induk = Perbedaan pertukaran
Perbedaan valuta asing dari anggaran (bendahara)	LC Anggaran – LC Anggaran	x Anggaran x Aktual	= Nilai Tukar Selisih dari anggaran

Tampilan 10-8 Laporan Pendapatan untuk Perbedaan Nilai Tukar

	Anggaran	Aktual
Penghasilan	FC 5.000	FC 5.700 ^b
Biaya barang yang terjual	<u>3.000^a</u>	<u>2.880</u>
Margin kotor	FC 2.000	FC 2.820
Biaya usaha	750	825
Depresiasi	500	500
Bunga	<u>250</u>	<u>300</u>
Pendapatan usaha	FC 500	FC 1.195

^a Perusahaan menggunakan metode penetapan biaya FIFO dan produksi sama dengan penjualan selama setahun. Biaya unit produksi diturunkan dari rencana FC 3,00 ke FC 2,40 per unit.

^b Penjualan sebenarnya ditingkatkan menjadi 200 unit sepanjang tahun pada harga FC 4,75, FC 0,25 lebih rendah dari yang diperkirakan.

LAPORAN FC COMPANY

Tampilan 10-9 Laporan Proforma FC Company (untuk periode akhir anggaran 12/31/x8)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
	Analisis Varian											
	Anggaran			Aktual			Total			Harga/ Biaya	Dilaporkan	Nilai Tukar
	FC	FX	PC	FC	FX	PC	FC	PC	Vol.			
Penghasilan	5.000	1.0	5.000	5700	0,8	4.560	700	(440)	1.000	(300)		(1.140)
Inventaris Awal	(3.000)	1.0	(3.000)	(2.800)	1,0	(2.800)	200	200				
Produksi	(3.000)	1.0	(3.000)	(2.800)	0,8	(2.304)	120	696				
Barang yang tersedia	(6.000)		(6.000)	(5.680)		(5.104)	320	896				
Inventaris akhir	3.000	1.0	3.000	2.800	0,8	2.240	(200)	(1.760)				
Biaya Penjualan	(3.000)		(3.000)	(2.880)		(2.864)	120	136	(600)	720		16
Margin Kotor	2.000		2.000	2.820		1.696	820	(304)	400	420		(1.124)
Biaya Usaha	(750)	1.0	(750)	(825)	0,8	(660)	(75)	90		(75)		165
Depresiasi	(500)	1.0	(500)	(500)	1,0	(500)	—	—		—		—
Bunga	(250)	1.0	(250)	(300)	0,8	(240)	(50)	10		(50)		0
Pendapatan Usaha	500		500	1.195		296	695	(204)	400	420	(125)	(899)

Peningkatan pendapatan usaha cabang luar negeri sebesar FC 695 (kolom 7) dapat dijelaskan melalui beberapa faktor utama. Pertama, dari sisi volume, penjualan 200 unit tambahan dengan harga anggaran FC 5 menghasilkan selisih positif FC 1.000, sedangkan biaya penjualan untuk volume yang sama sebesar FC 600, sehingga memberikan dampak bersih FC 400 pada margin kotor. Kedua, dari sisi harga dan biaya, penjualan 1.200 unit dengan penurunan harga sebesar FC 0,25 menimbulkan perbedaan negatif FC 300, sementara biaya penjualan yang lebih rendah sebesar FC 0,60 per unit memberi selisih positif FC 720. Dampak bersih dari faktor harga dan biaya ini adalah peningkatan sebesar FC 420. Terakhir, perbedaan nominal pada biaya lain yang tercatat di kolom (11) mengurangi sebagian dari keuntungan tersebut. Dengan demikian, kombinasi faktor volume dan faktor harga/biaya menjelaskan kenaikan kinerja usaha cabang hingga mencapai FC 695.

Volume lebih tinggi (kolom 9)	FC 400
Harga penjualan yang lebih rendah (kolom 10)	(300)
Biaya produksi yang lebih rendah (kolom 10)	720
Biaya lebih tinggi (kolom 11)	(125)
Peningkatan dalam pendapatan usaha (kolom 7)	<u>FC 695</u>

PENETAPAN BIA YA STRATEGIS

Banyak perusahaan dunia menggunakan sistem biaya standar, yaitu memperkirakan biaya produksi sebagai dasar harga jual, lalu membandingkan biaya aktual dengan standar untuk menilai efisiensi. Sebaliknya, perusahaan Jepang mengembangkan target costing (harga pembiayaan dasar), yaitu menentukan biaya produksi berdasarkan harga jual yang diinginkan pasar dan margin laba yang ditetapkan. Contohnya Daihatsu, yang merancang produk dengan biaya maksimum yang diperbolehkan agar harga jual tetap kompetitif. Biaya yang diizinkan ini terus ditekan melalui kaizen costing, yakni pengurangan biaya secara berkelanjutan dari tahun ke tahun selama produk masih diproduksi. Dengan pendekatan ini, perusahaan Jepang menghubungkan strategi pasar dengan manajemen biaya, sekaligus menggantikan fokus tradisional pada sekadar membandingkan biaya aktual dan biaya anggaran.

KONSEP PENETAPAN BIAYA STANDAR VERSUS KAIZEN



Tampilan 10-10 Konsep Penetapan Biaya Standar versus Kaizen

Konsep Biaya Standar	Konsep Biaya Kaizen
Pengendalian Biaya	Pengurangan Biaya
Berdasarkan pada kondisi produksi yang ada	Berdasarkan pada peningkatan produksi yang berkesinambungan
Sasaran: Seragam dengan performa standar	Sasaran: Mencapai target pengurangan biaya
Ketentuan standar ditetapkan tiap tahun	Pengurangan biaya ditetapkan per bulan
Analisis Varian berdasarkan atas aktual versus standar	Meneruskan perbaikan dalam metode produksi demi meraih target biaya
Menginvestigasi ketika standar tidak tercapai	Analisis varian berdasarkan pada pengurangan biaya tetap
	Menginvestigasi ketika target biaya tidak tercapai

SUMBER: Dicetak ulang seizin dari Yoshiro Monden dan Jhn Y. Lee, "How a Japanese Auto Maker Reduces Costs", *Management Accounting* (Sekarang *Strategic Finance*) Agustus 1993, hal. 22–26, diterbitkan oleh IMA, Montvale, New Jersey, www.ima.org.

Konsep pembiayaan strategis lainnya yang diperkenalkan oleh orang Jepang adalah perilaku pembiayaan. Dalam proses sebuah sistem pembiayaan, biaya tambahan diterapkan untuk servis barang dan servis rutin dengan menggunakan aplikasi nilai biaya tambahan. Dari sudut pandang pembiayaan akuntansi tradisional, biaya tambahan manufaktur dialokasikan untuk produk yang memiliki sebab-akibat. Di samping intensitas modal di kebanyakan perusahaan Jepang, penggunaan buruh langsung juga sebagai alokasi dasar untuk menentukan biaya tambahan seterusnya. Praktik ini mendorong manajer produksi untuk mengurangi daripada mengakumulasikan biaya (contoh, mendorong otomatisasi). Seorang manajer produksi yang berharap untuk mengurangi beban biaya tambahan adalah didorong untuk mengganti modal dengan buruh.

EVALUASI PERFORMA USAHA LUAR NEGERI

Penilaian performa merupakan inti dari sistem pengendalian yang efektif karena membantu memastikan konsistensi perilaku manajer dengan strategi perusahaan, menilai profitabilitas, mengidentifikasi area bermasalah, mengalokasikan sumber daya secara optimal, dan mengevaluasi kinerja manajerial. Namun, pada usaha luar negeri, evaluasi performa lebih kompleks karena dipengaruhi faktor eksternal seperti fluktuasi kurs, inflasi, biaya transfer, perbedaan budaya, dan kondisi lingkungan setempat. Jika faktor ini diabaikan, pengukuran hasil bisa keliru dan memotivasi manajer untuk bertindak tidak selaras dengan tujuan perusahaan, sehingga menurunkan efisiensi dan daya saing.

Untuk itu, akuntan manajemen berupaya mengembangkan sistem pengendalian keuangan yang bisa dibandingkan antara perusahaan multinasional dan unit luar negeri, dengan tantangan terbaru berupa perlunya pengukuran performa yang dinamis. Salah satu pendekatan adalah model perilaku berbasis aspirasi, di mana performa nyata dibandingkan dengan target, lalu hasilnya memengaruhi penyesuaian target di masa depan. Bab ini menutup pembahasan dengan menekankan pentingnya MNC dalam mengevaluasi performa luar negeri dan memberikan pedoman kebijakan dasar untuk mendukung efektivitas pengendalian global.

KONSISTENSI

Hakikat penilaian performa adalah memastikan profitabilitas, tetapi fokus berlebihan pada laba jangka pendek bisa bertentangan dengan tujuan strategis usaha luar negeri. MNC mendirikan cabang luar negeri bukan hanya untuk mencari keuntungan cepat, melainkan juga untuk alasan strategis, seperti menjamin pasokan bahan baku, menekan biaya produksi, mempertahankan pasar dari pesaing, membuka pasar baru, mendiversifikasi risiko, memenuhi regulasi, atau mendukung unit lain dalam sistem perusahaan. Karena misi setiap cabang berbeda, sistem evaluasi performa harus menyesuaikan objektif lokal dengan target perusahaan induk.

Selain ukuran finansial, indikator nonfinansial seperti harga, kualitas, produksi, dan ketepatan pengiriman juga penting, sejalan dengan konsep balanced scorecard. Partisipasi manajer cabang dalam penetapan objektif sangat dibutuhkan agar penilaian adil, sesuai kondisi lokal, dan tetap konsisten dengan strategi global. Dengan begitu, perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara pencapaian target jangka pendek dan keberlanjutan tujuan jangka panjang.

KINERJA UNIT VERSUS MANAJER

PENGENDALI A: Saya pikir kita akan melihat performa manajer dan unit sebagai satu kesatuan dan sama. Unit usaha luar negeri adalah tanggung jawab manajer, dan sebaik-baiknya performa unit adalah tergantung pada penilaianya."

PENGENDALI B : Dalam hal menilai manajer, ini sangatlah berhubungan dengan bagaimana dia menilai anggarannya karena dia yang menentukan anggarannya, yang telah disetujui oleh dewan eksekutif, dan ini adalah rencana kegiatan untuk tahun berikutnya. Sekarang dalam hal mengevaluasi apakah unitnya adalah sesuatu yang dia ingin teruskan atau berinvestasi atau apakah kita harus melihat alternatif lainnya, hasil dari investasi menjadi faktor yang signifikan. Semua ini adalah kutipan langsung.



Dalam mengevaluasi usaha luar negeri, penting membedakan antara performa unit dan performa manajer. Hal ini karena hasil unit dipengaruhi banyak pihak, seperti manajemen lokal, kantor pusat, pemerintah setempat, maupun induk perusahaan. Manajer lokal memang berperan dalam keputusan usaha sehari-hari, tetapi faktor eksternal seperti instruksi keuangan dari kantor pusat, regulasi pemerintah, pengendalian harga, gaji, maupun kebijakan valuta asing dapat memengaruhi kinerja unit di luar kendali mereka.

Oleh karena itu, penilaian manajer sebaiknya hanya berdasarkan aspek yang bisa mereka kendalikan. Praktiknya dapat dilakukan dengan memisahkan laporan keuangan menjadi komponen yang terkendali dan tidak terkendali. Contohnya, manajer cabang AS di Bogota tidak seharusnya dimintai pertanggungjawaban atas beban bunga dari pinjaman dolar Kanada yang diputuskan kantor pusat. Beban tersebut menjadi tanggung jawab manajemen induk sebagai bagian dari kebijakan pembiayaan korporat.

KRITERIA PERFORMA



Tidak ada satu patokan tunggal yang cukup untuk menilai performa usaha luar negeri. MNC umumnya menggunakan beberapa kriteria finansial seperti ROI (untuk mengukur performa unit) dan perbandingan anggaran dengan realisasi (lebih tepat untuk menilai manajer). Studi menunjukkan bahwa pengendalian anggaran lebih efektif daripada ROI dalam mengevaluasi performa manajerial. Selain itu, kriteria lain yang digunakan meliputi penjualan aktual vs anggaran, hasil penjualan, perputaran aset, arus kas usaha, dan investasi. Perusahaan AS cenderung menekankan arus kas induk, sedangkan perusahaan non-AS lebih menekankan arus kas cabang.

Namun, kriteria finansial saja tidak cukup. Banyak perusahaan juga menggunakan ukuran nonfinansial untuk mendukung keberhasilan jangka panjang, seperti inovasi produk, ketepatan waktu, kualitas, layanan pelanggan, moral pegawai, hubungan dengan pemerintah, tanggung jawab sosial, produktivitas, dan pengembangan SDM. Survei bahkan menyoroti pentingnya bursa saham, produktivitas, hubungan pemerintah, serta praktik just-in-time dan peningkatan kualitas berkelanjutan.

Tantangan lain adalah menentukan komponen yang relevan dalam ROI dan anggaran, karena pendapatan bersih konvensional sering kali mencakup biaya yang tidak dapat dikendalikan manajer cabang. Hal ini membuat laporan keuangan cabang tidak selalu mencerminkan kontribusi strategisnya yang sesungguhnya terhadap perusahaan induk.

Untuk memperbaiki kelemahan evaluasi, akuntan harus menyajikan laba cabang luar negeri secara lebih akurat. Laba perlu disesuaikan dengan memasukkan pembayaran royalti, biaya servis, alokasi beban perusahaan, serta keuntungan dari penjualan antarunit jika transaksi dilakukan tidak pada harga wajar. Penilaian manajerial sebaiknya hanya didasarkan pada elemen pendapatan dan biaya yang benar-benar dapat dikendalikan oleh manajer cabang.

Hal yang sama berlaku untuk ROI. Basis investasinya harus dibedakan: bagi manajer, hanya mencakup sumber daya yang bisa mereka kendalikan, sehingga persediaan berlebih karena kebijakan pemerintah, kas tertentu, atau aset yang dialokasikan kantor pusat harus dikecualikan. Namun, untuk menilai performa unit, ROI sebaiknya mencakup semua modal yang dipakai untuk mencapai tujuan strategis cabang. Dengan cara ini, baik laba maupun dasar investasi akan lebih mencerminkan kontribusi nyata cabang dan kinerja manajernya.

	FC 500		FC 300
Kas		Utang lancar	
Piutang dagang	200	Utang jangka panjang	800
Persediaan	300		
Aset tetap	<u>1.000</u>	Ekuitas pemilik	<u>900</u>
	<u>FC 2.000</u>		<u>FC 2.000</u>

PRAKTIK PENILAIAN PERFORMA: ICI

Pada masa embargo minyak 1970-an, ICI menghadapi masalah besar akibat inflasi yang membuat pelaporan berbasis biaya historis menjadi menyesatkan. Untuk mengatasinya, ICI menerapkan Current-Cost Adjustments (CCA) dalam sistem pelaporan internal. Performa dibagi menjadi dua: jangka panjang (arus kas produk dan ROI berbasis biaya pengganti) dan jangka pendek (perbandingan realisasi dengan anggaran, fokus pada margin dan rasio keuangan).

Dalam jangka panjang, ICI menggunakan ROI atas laba usaha (sebelum bunga, pajak, dividen) dibandingkan dengan aset tetap plus modal kerja bersih, dinilai pada biaya pengganti. Ini membuat ROI lebih bebas dari distorsi pajak lokal, insentif, dan inflasi, sehingga bisa dibandingkan antarnegara dan antarperiode. Namun, di negara tertentu (Brasil, Australia), laba dihitung setelah bunga dan pajak karena cabang melakukan pinjaman sendiri.

Dalam jangka pendek, performa dipantau bulanan dan kuartalan, dengan perencanaan tiga tahun. Anggaran memperhitungkan inflasi, termasuk harga jual lokal, biaya tenaga kerja, depresiasi, serta Monetary Working Capital Adjustments (MWCA). Manajer unit bertanggung jawab atas selisih biaya aktual yang memengaruhi harga dan profit, tetapi tidak atas perbedaan depresiasi karena faktor eksternal.

Dengan sistem ini, ICI dapat menjaga fokus manajemen pada biaya pengganti aktual, memastikan profit cukup untuk membiayai bahan baku dan investasi baru, serta memberikan dasar evaluasi performa yang lebih adil dan relevan di lingkungan inflasi tinggi.

PENGARUH VALUTA ASING



Analisis perbedaan valuta asing menunjukkan bahwa manajer lokal idealnya bertanggung jawab hanya atas hal-hal yang bisa mereka kendalikan. ICI menilai bahwa dampak perubahan kurs lebih besar pada performa ekonomi daripada sekadar pengukuran akuntansi. Perusahaan menekankan pentingnya memahami efek nyata fluktuasi mata uang pada daya saing, penjualan, biaya, serta reaksi manajer dalam melindungi laba yang dianggarkan.

ICI menggunakan kurs perkiraan untuk menyusun anggaran dan kurs aktual untuk evaluasi, tetapi menilai selisih murni akuntansi tidak terlalu berarti. Yang lebih penting adalah bagaimana kurs memengaruhi persaingan—misalnya, pesaing Kanada bisa lebih unggul karena kurs dolar Kanada melemah terhadap euro. Karena itu, ICI menganalisis hubungan mata uang biaya (umumnya dolar) dan pendapatan (umumnya mata uang Eropa), serta dampaknya terhadap profitabilitas dan posisi pasar.

Dalam mengevaluasi manajer, ICI mempertimbangkan keterbatasan kendali mereka terhadap kurs, tetapi juga menilai sejauh mana mereka bereaksi efektif terhadap perubahan tersebut. Dengan begitu, penilaian kinerja menjadi lebih adil dan mencerminkan realitas ekonomi.

STANDAR PERFORMA

Anggaran realistik memungkinkan performa target untuk menyatukan penghitungan yang unik untuk unit tertentu. Perbandingan performa aktual dengan anggaran juga memungkinkan manajemen utama untuk membedakan hasil di mana manajer cabang perusahaan bisa menanganinya dengan penuh tanggung jawab untuk semua yang ada dalam kendali mereka.

Berikut ini adalah tujuh peringatan yang mungkin bisa menjadi pedoman yang berguna dalam menilai hasil usaha luar negeri.

1. Cabang perusahaan luar negeri tidak bisa dinilai sebagai pusat keuntungan independen ketika mereka adalah komponen sistem multinasional.
2. Kriteria laba modal perusahaan besar harus didukung oleh ukuran performa yang dikaitkan secara spesifik dengan objektif dan lingkungan dari setiap unit usaha luar negeri.
3. Target jelas yang memperhitungkan lingkungan masing-masing internal dan eksternal cabang perusahaan harus disatukan dengan anggaran performa.
4. Performa cabang perusahaan harus dinilai dalam hal penyimpangan dari semua objektif ini, alasan penyimpangan, dan respons manajerial untuk perkembangan yang tidak terduga.
5. Manajer cabang perusahaan tidak bertanggung jawab untuk hasil di luar kendali mereka (di dalam dan luar negeri).
6. Manajer cabang perusahaan yang diukur performanya harus berperan penuh dalam menyusun target-target di mana mereka akan dinilai.
7. Pengukuran performa ganda, finansial dan non-finansial, harus digunakan dalam menilai usaha luar negeri.

NILAI PELAPORAN



Manajer keuangan tidak hanya bertugas mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga berperan dalam penciptaan nilai bagi pemegang saham. Hal ini membutuhkan pelaporan finansial dan non-finansial yang berfungsi sebagai indikator historis sekaligus prediktif nilai perusahaan. Informasi tersebut penting tidak hanya bagi manajemen internal, tetapi juga bagi investor dalam menilai prospek perusahaan.

Contoh penerapan ada pada Infosys Technologies, yang menggunakan pelaporan nilai untuk meningkatkan transparansi dengan menyediakan data internal perusahaan kepada investor. Prosesnya digambarkan dalam tiga tahap: penciptaan nilai (melalui strategi usaha dengan arus kas bersih positif), penyajian nilai (melalui pengendalian keuangan dan manajemen risiko yang efektif), dan realisasi nilai (dengan memenuhi janji perusahaan sehingga memberi keyakinan pada investor).

Seperti laporan keuangan tradisional, Infosys juga menambahkan informasi non-finansial yang relevan untuk mendukung penciptaan nilai jangka panjang pemegang saham.

NILAI PELAPORAN MODEL PENGUNGKAPAN

Tampilan 10-12 Nilai Pelaporan™ Model Pengungkapan

Peninjauan di Luar Pasar

- Lingkungan kompetitif
- Lingkungan birokrasi
- Lingkungan ekonomi makro

Landasan Nilai

- Inovasi
- Produk
- Pelanggan
- Rantai persediaan
- Masyarakat

Nilai Strategi Internal

- Target
- Sasaran
- Tata kelola
- Organisasi

Mengatur Nilai

- Informasi keuangan
- Posisi keuangan
- Risiko manajemen
- Performa segmen

CONTOH KASUS

Perusahaan Slovenia memproduksi sebuah produk yang dipasarkan di Amerika Selatan, Eropa, dan Asia. Biaya produksinya untuk menghasilkan 100 unit produk X adalah €2.250, detailnya sebagai berikut:

Bahan mentah	€ 500
Buruh langsung	1.000
Biaya tambahan	750
Total	<u>€ 2.250</u>

Perusahaan mendasari harga penjualannya pada formula cost-plus.

Diminta: Apa yang akan terjadi pada harga penjualan per unit perusahaan



**TERIMA
KASIH..**

