
Management Control Systems

Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan

Bab 7

Perencanaan Strategi

Dosen Pengampu:

Dhyah Setyorini, M.Si., Ak.

Perencanaan Strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan diambil organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang dialokasikan untuk masing-masing program selama beberapa tahun ke depan.



Perbedaan Formulasi Strategi & Perencanaan Statejik

- Formulasi Strategi adalah proses menentukan strategi-strategi baru, sementara perencanaan stratejik adalah proses menentukan cara melaksanakan strategi tersebut.
- Dalam proses formulasi strategi, pihak manajemen menentukan tujuan organisasi dan menciptakan strategi-strategi utama untuk mencapai tujuan tersebut.



Manfaat Perencanaan Stratejik

- Kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran
- Alat pengembangan manajemen
- Mekanisme yang memaksa manajemen berpikir jangka panjang
- Alat untuk menyatukan para manajer dengan strategi korporasi



Keterbatasan Perencanaan Strategik

- Perencanaan hanya akan menjadi “isi formulir,” pelaksanaan birokrasi, tidak ada pemikiran strategis
- Sebuah organisasi bisa saja membuat departemen perencanaan strategis yang besar, namun mendelegasikan persiapan rencana strategis pada staf departemennya
- Perencanaan strategis itu boros waktu dan biaya



Teknik Analisis Program yang Sedang Berjalan

- ANALISIS RANTAI NILAI
- ACTIVITY-BASED COSTING



ANALISIS RANTAI NILAI

Rantai nilai bagi setiap perusahaan merupakan seperangkat aktivitas terkait yang menciptakan nilai dari tiap bagiannya, mulai dari memperoleh bahan mentah dasar untuk komponen pemasok sampai menghasilkan produk siap pakai dan mengantar pada konsumen akhir.

Konsep Rantai Nilai menggarisbawahi tiga bagian, yaitu sbb:

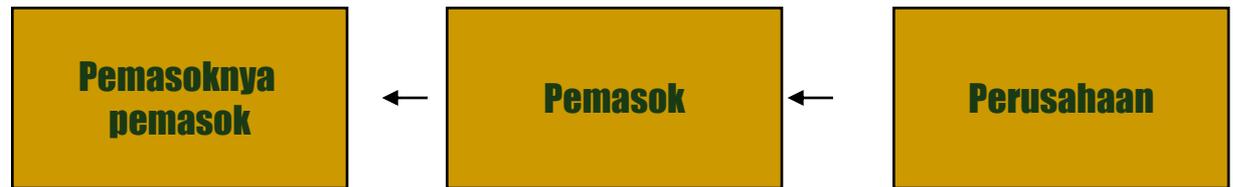
1. **Keterkaitan dengan pemasok**
Hubungan dengan pemasok harus dijaga sehingga baik perusahaan maupun pemasoknya memperoleh manfaat.
2. **Keterkaitan dengan pelanggan**
Perusahaan dan pelanggan sama-sama menikmati keuntungan hubungan ini.
3. **Proses terkait dalam rantai nilai perusahaan.**
Secara eksplisit menunjukkan fakta bahwa aktivitas yang meningkatkan nilai produksi perusahaan memiliki sifat yang saling tergantung.

Sebuah perusahaan mungkin ingin menganalisis proses keterkaitan dalam rantai nilai, dengan maksud peningkatan efisiensi.

Tujuan keseluruhan analisis ini adalah memindahkan barang dari pemasok, kemudian melalui produksi, serta ke konsumen pada harga yang lebih rendah dengan kualitas yang dapat diterima oleh masyarakat.

Suatu perusahaan sebaiknya melakukan efisiensi pada tiap aktivitas dalam rantai nilai dengan pemahaman yang lebih baik.

Peluang Peningkatan Laba Melalui Keterkaitan dengan Pemasok



Peluang Peningkatan Laba Melalui Keterkaitan dengan Pelanggan



❖ ACTIVITY-BASED COSTING

Meningkatnya komputerisasi dan otomatisasi dalam pabrik menimbulkan perubahan penting dalam sistem untuk mengumpulkan dan memanfaatkan informasi mengenai biaya.

Pada sistem terbaru ini, kata aktivitas sering digunakan pada *pusat biaya*, dan *pembangkit biaya* digunakan dalam dasar alokasi; dan sistem biaya ini sering disebut *activity-based costing* (ABC)

Konsep ABC tidak sepenuhnya jelas atau tanpa intuisi. Nyatanya, konsep tersebut sangat sejalan dengan akal sehat.

Penggunaan informasi ABC

Digunakan sebagai proses perencanaan strategis, dapat memberikan pandangan yang berguna.

Contohnya, konsep tersebut menunjukkan produk yang kompleks dengan banyak bagian terpisah yang memiliki desain dan biaya produksi yang lebih tinggi dari pada produk biasa produk dengan volume lebih rendah memiliki biaya yang lebih tinggi; produk dengan banyak penyesuaian dan pengerjaan memiliki biaya lebih tinggi dari yang lainnya; dan produk dengan daur hidup lebih singkat memiliki biaya lebih tinggi dari pada yang lainnya.

GAYA MANAJEMEN PUNCAK

Perencanaan stratejik proses manajemen, merupakan jalan yang menuntun suatu perusahaan, sangat tergantung pada gaya dari pemimpin perusahaannya. Beberapa pimpinan memilih mengambil keputusan tanpa mengambil manfaat dari rapat formal karyawan. Sistem tersebut tidak efektif kecuali para pimpinannya benar-benar menggunakannya.



Menganalisis Usulan Program Baru

Usulan suatu program:

- *reaktif*
- *proaktif*

Sebuah sistem harus siap untuk langkah-langkah seperti

- pengujian teknis di laboratorium,
- menguji masalah dalam produksi,
- karakteristik biaya dalam pabrikasi dan melalui
- evaluasi untuk suatu langkah dapat menjadi acuan untuk keputusan dalam langkah berikutnya.



Analisis Investasi Modal

- Teknik untuk menganalisis usulan dapat dilakukan dengan cara:
 - a) Net present value
selisih dari nilai sekarang dari penerimaan kas dari investasi yang ditanam.
 - b) Internal rate of return
menunjukkan hubungan antara kas masuk dan kas keluar.
Poin yang penting bahwa teknik ini hanya dilakukan untuk situasi tertentu.

Ada empat alasan untuk tidak menggunakan teknik *present value* dalam menganalisis setiap usulan.

1. Usulan tersebut jelas menarik tanpa harus dilakukan perhitungan dengan *net present value*.
2. Perkiraan dalam usulan tersebut sangat tidak pasti sehingga perhitungan *present value* menjadi tidak berguna.
3. Usulan yang diajukan tidak dimaksudkan peningkatan profitabilitas perusahaan.
4. Tidak ada pilihan lain yang dapat diambil.



Proses Perencanaan Strategik

- Tinjau ulang dan perbaharui rencana strategik tahun lalu
- Ambil asumsi dan panduan
- Penyusunan awal rencana strategik baru
- Analisis
- Penyusunan kedua dari rencana strategik baru
- Tinjau ulang dan persetujuan



Tinjau Ulang & Perbaharui Rencana Stratejik

Langkah pertama dalam perencanaan stratejik tahunan adalah meninjau ulang serta memperbaharui rencana strategis yang disetujui tahun lalu. Laporan akuntansi dari waktu yang berjalan bisa dijadikan untuk mengestimasi selama satu tahun. Jika program komputer cukup fleksibel, maka dapat menambah pengaruh pada “tahun mendatang”. Implikasi dari keputusan program baru pada penerimaan, pengeluaran, pembelanjaan modal dan arus kas digabungkan. Staf perencanaan biasanya membuat pembaharuan ini. Pihak manajemen akan terlibat jika ada ketidakpastian dalam keputusan program yang harus diselesaikan



Ambil Asumsi dan Panduan

Pembaharuan rencana setrategis menggabungkan asumsi-asumsi yang luas seperti pertumbuhan Produk Domestik Bruto pergerakan musiman, tingkat upah buruh, harga bahan mentah utama, tingkat bunga, harga jual, kondisi pasar, seperti tindakan kompetitor.dan pengaruh peraturan pemerintah disetiap negara dimana perusahaan itu beroperasi. Asumsi-asumsi itu diuji ulang,dan jika perlu diubah sesuai informasi yang terbaru.

Hasil pembaharuan tidak dilakukan dalam detail yang pasti.Perkiraan pasar cukup untuk eksekutif senior untuk mengambil keputusan mengenai tujuan yang akan dicapai. Pada tahap ini ,~~hal tersebut menunjukkan pandangan sementara seorang manajer senior.~~ Pada tahap berikutnya manajer unit bisnis mempunyai kesempatan untuk mengemukakan pandangannya.

Rapat manajemen diadakan tahunan untuk membahas tujuan dan panduannya. Selain untuk agenda resmi pada pertemuan ini para manajer memiliki kesempatan untuk saling mengenal.



Penyusunan pertama rencana stratejik

Dengan menggunakan asumsi ,tujuan. dan panduan, unit bisnis dan unit operasi melakukan “poyongan pertama” mereka pada rencana stratejik , yang bisa mencakup rencana operasi berbeda dari rencana yang ada , seperti perubahan taktik pemasaran ; hal ini didukung alasan-alasan.

Rencana stratejik lengkap terdiri dari laporan laba rugi, persediaan, piutang serta unsur neraca , jumlah karyawan, informasi kuantitatif mengenai penjualan, pengeluaran untuk bangunan dan kepemilikan kapital yang lain, arus kas lain yang tidak lazim, penilaian serta penyesuaian naratif.

Analisis

Ketika kantor pusat menerima rencana unit bisnis, mereka mengumpulkan dalam keseluruhan rencana strategik. Staf perencanaan beserta staf pemasaran dan produksi menganalisis ini secara mendalam. Staf kantor pusat juga menguji rencana bisnis untuk konsistensi. Staf kantor pusat juga bagian lain dari unit bisnis dan melaporkan sebagian lagi pada manajer perusahaan, dan diskusi ini sebagai jantung dari proses perencanaan formal.

Pada banyak kasus, gabungan dari rencana unit bisnis menunjukkan celah perencanaan-yaitu: jumlah rencana individual tidak menambah tujuan yang ingin dicapai perusahaan .



Penyusunan Kedua Rencana Strategik

Analisis dari susunan rencana awal mungkin membutuhkan revisi rencana dari bisnis tertentu, namun hal tersebut akan membawa perubahan pada asumsi dan panduan yang mempengaruhi semua unit bisnis. Secara teknis melakukan revisi cenderung lebih mudah daripada penyusunan awal namun secara organis merupakan bagian yang menyakitkan dalam proses karena sulit mengambil keputusan.



Tinjauan Akhir dan Persetujuan

Rapat pegawai senior perusahaan biasanya membahas revisi rencana panjang lebar. Rencana tersebut juga dikemukakan rapat dewan redaksi. Direktur utama memberi keputusan akhir. Keputusan tersebut harus dibuat sebelum dan pada awal proses penyusunan anggaran, karena rencana strategik merupakan masukan penting dalam proses tersebut.

