

## ABSTRAK

Dalam menghadapi persaingan yang makin ketat, badan usaha dituntut untuk selalu membenahi kinerja manajemennya. Apalagi dalam kondisi krisis ekonomi, dimana faktor-faktor persaingan berubah amat cepat. Strategi, sebagai cara mendapatkan keunggulan kompetitif, mempunyai peranan besar dalam mencapai tujuan badan usaha. Strategi ini harus selalu dievaluasi, karena strategi yang cocok untuk situasi lingkungan tertentu, mungkin tidak cocok lagi dalam periode waktu berikutnya. Karena itu, kinerja manajemen harus dievaluasi berdasar strategi yang dipilih badan usaha untuk mengetahui langkah koreksi yang selanjutnya dapat diambil. Analisis varians laba merupakan alat evaluasi kinerja manajemen, yang merangkum kejadian-kejadian yang terjadi pada laba selama periode akuntansi tertentu. Analisis ini dapat digunakan untuk menentukan masalah-masalah manajerial yang penting dan merupakan langkah formal untuk menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan oleh manajemen, sehingga analisis varians ini merupakan kunci penghubung (*key link*) dalam keseluruhan proses manajemen. Mula-mula analisis varians merupakan cara sederhana yang membandingkan antara anggaran dan hasil aktualnya (*phase I thinking*), tapi hasil evaluasi ini tidak akurat dan menyesatkan pembaca. Lalu dikembangkan oleh Shank dan Churchill (1977), yang mengemukakan analisis varians dengan pendekatan management-oriented (*phase II thinking*). Akan tetapi, pendekatan ini hanya mencerminkan kerangka kerja komprehensif dalam literatur saja, karena itu analisis ini dikembangkan lagi oleh Shank dan Govindarajan yang menggabungkan varians laba dengan strategi badan usaha, dimana untuk produk-produk yang mempunyai pasar dan strategi berbeda dapat dievaluasi per unit usaha, sehingga dengan analisis bertingkat ini hasilnya lebih akurat dan lebih mencerminkan kinerja manajemen (*phase III thinking*). Dengan hasil analisis yang lebih akurat dan tajam ini badan usaha diharapkan dapat membenahi daerah fungsionalnya, seperti pemasaran, biaya manufaktur, biaya umum dan administrasi dan dapat mengevaluasi strateginya agar dapat bersaing dan bertahan baik dalam kondisi saat ini maupun untuk masa yang mendatang. Dengan adanya pemikiran tahap III ini, mencerminkan kemajuan adaptasi analisis biaya dalam era baru dimana analisis strategi adalah elemen utama dalam pemikiran bisnis saat ini. Perspektif ini merupakan cara yang penting dimana manajemen biaya yang efektif melibatkan sistem posisi strategi yang dipilih manajemen. Tujuan dari skripsi ini adalah menekankan bagaimana analisis varians laba dapat dan seharusnya beralih untuk mempertimbangkan masalah strategi, sehingga evaluasi kinerja manajemen dapat lebih akurat dan bermanfaat bagi masa depan badan usaha.