

ABSTRAK

Resesi dunia yang terjadi pada tahun 1985 mendorong terjadinya kenaikan harga timah di pasaran internasional, disamping itu adanya aluminium sebagai produk substitusi semakin memperketat persaingan. Keadaan PT Tambang Timah pada waktu itu memprihatinkan ditambah lagi dengan situasi internal yang menunjukkan melemahnya tingkat efisiensi usaha. Hal tersebut menyebabkan PT Tambang Timah menderita kerugian. Tetapi badan usaha tersebut tidak tinggal diam untuk memperbaiki kinerjanya sehingga mulai tahun 1992 PT Tambang Timah mengalami pergeseran dari rugi Rp 25 miliar menjadi laba Rp 34 miliar.

Ada banyak cara bagi badan usaha untuk mempertahankan kelangsungan usaha dan mengantisipasi persaingan yang ada, antara lain dengan pemanfaatan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki secara efektif, serta menetapkan berbagai kebijakan dan strategi yang dapat memberikan keunggulan bersaing. Strategi yang sesuai akan menentukan posisi badan usaha dalam persaingan untuk dapat mencapai misi strategi yang ditetapkan.

Analisis varian laba merupakan alat yang digunakan badan usaha untuk mengevaluasi kinerja manajemen. Analisis varian laba adalah proses meringkas apa yang terjadi atas laba selama suatu periode untuk menyoroti persoalan manajerial yang penting. Secara sederhana analisis dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi yang dicapai tanpa menjelaskan varian laba total yang terjadi menurut faktor penyebabnya. Tetapi hal ini memberikan informasi yang tidak akurat dan akan menyesatkan bila terus digunakan sebagai alat evaluasi kinerja manajemen.

Menurut **Shank** dan **Churchill** analisis varian laba tahap II menggunakan pendekatan orientasi manajemen memecah varian laba total menurut faktor penyebabnya dan kemudian pecahan-pecahan tersebut disusun kembali untuk mengevaluasi kinerja. Analisis ini menggunakan asumsi bahwa satu produk dengan dua variasi yang berbeda dimana keduanya dianggap saling mensubstitusi, karakteristik pasar dan strategi yang dibutuhkan adalah sama.

Rerangka kerja **Shank** dan **Churchill** dimodifikasi dengan mempertimbangkan strategi unit usaha dilakukan pada analisis varian laba tahap III. Dalam proses pemilihan alternatif strategi yang tepat dibutuhkan informasi akuntansi sebagai dasar dari analisis keuangan untuk melakukan evaluasi kinerja sehingga dapat ditentukan dan dikembangkan suatu taktik yang spesifik dalam membantu badan usaha mencapai *strategic objective*. Masing-masing produk yang memiliki karakteristik yang berbeda perlu dievaluasi secara terpisah karena memiliki strategi yang berbeda.