

ABSTRAK SKRIPSI

Situasi persaingan dunia usaha yang semakin ketat mengakibatkan munculnya kebutuhan akan suatu cara yang mampu dijadikan senjata bagi badan usaha untuk mempertahankan keberadaannya dalam kancah bisnis yang ada. Banyak cara yang dapat dilakukan badan usaha untuk mengantisipasi persaingan tersebut, akan tetapi tidak semua cara yang dilakukan tersebut memiliki kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup badan usaha untuk masa yang panjang. Untuk ini badan usaha harus memiliki suatu strategi yang bersifat jangka panjang.

Menurut Porter (1980) terdapat tiga strategi generik yang dimiliki badan usaha, yaitu :

1. Keunggulan biaya
2. Diferensiasi
3. Fokus

Strategi yang dipilih badan usaha akan menentukan posisi badan usaha dalam persaingan untuk dapat mencapai misi strategi yang ditetapkan.

Menurut *Boston Consulting Group (BCG)* terdapat tiga macam misi strategi, yaitu :

1. Build
2. Hold
3. Harvest

Pencapaian misi strategi melalui strategi yang ditetapkan diharapkan dapat membantu badan usaha di dalam mencapai keunggulan bersaing. Dalam kaitannya dengan itu sistem pengendalian yang ada harus dapat mendukung.

Analisis varians laba merupakan alat yang digunakan badan usaha untuk mengevaluasi kinerja manajemen. Namun umumnya evaluasi yang dilakukan bersifat sederhana, yaitu hanya membandingkan penjualan, biaya maupun laba secara total tanpa melihat faktor-faktor penyebab timbulnya varians laba total tersebut.

Dalam usaha mencapai keunggulan bersaing, maka evaluasi yang bersifat kumulatif tersebut tidaklah cukup. Evaluasi yang dilakukan perlu dibuat secara terperinci sehingga dapat diketahui penyebab timbulnya varians yang kumulatif tersebut. Agar evaluasi tersebut menjadi lebih berarti, perlunya mengaitkan strategi unit usaha dalam analisis yang dilakukan sebagai rerangka di dalam mengambil tindakan korektif agar tidak menyimpang dari misi strategi yang telah ditetapkan.

Dalam skripsi ini, analisis varians laba diadaptasikan pada PT "TJI" yaitu sebuah badan usaha yang bergerak di bidang produksi cat. Badan ini sudah cukup lama berdiri, namun hal tersebut tidak menjamin bahwa pengendalian yang dilakukan telah disesuaikan dengan perubahan strategi badan usaha dalam menghadapi kondisi persaingan yang semakin ketat.

Perhitungan analisis varians laba dalam badan usaha

akan dibagi atas tiga tahap.

Untuk tahap pertama, laba aktual dibandingkan dengan laba yang direncanakan. Sebagai data rencana digunakan kinerja badan usaha satu tahun sebelumnya. Analisis ini bersifat sederhana karena tidak memecah varians laba total tersebut berdasarkan faktor-faktor penyebabnya. Padahal varians laba yang kecil dapat berasal dari perbedaan-perbedaan yang cukup besar yang saling menutupi. Hal ini dapat menyesatkan pihak manajemen dalam mengambil keputusan.

Untuk mendukung analisis tahap kedua, maka data dari badan usaha perlu didukung dengan informasi mengenai keadaan industri. Total unit industri yang terjual, karakteristik pasar, harga jual industri, pangsa pasar badan usaha merupakan data-data yang harus ada dalam perhitungan analisis tahap II. Dalam analisis ini digunakan rerangka model dari Shank dan Churcill yaitu kerumitan ditambahkan setahap demi setahap pada suatu waktu, sehingga dapat diketahui apa yang menyebabkan timbulnya varians total dari masing-masing faktor, yaitu total pasar, pangsa pasar, bauran penjualan, harga jual dan biaya. Perhitungan varians volume penjualan, pangsa pasar dan bauran penjualan adalah berdasarkan asumsi bahwa badan usaha bersaing dalam satu industri yaitu satu produk tunggal dengan dua macam variasi. Sehingga konsumen dari kedua produk tersebut dianggap sama dan saling mensubstitusi. Hal ini menyebabkan hasil analisis yang diperoleh dapat mengaburkan karena prestasi produk yang satu mungkin tertutupi oleh prestasi produk yang lain.

Hasil yang kurang memuaskan dari analisis tahap kedua diperbaiki pada analisis tahap ketiga, yaitu dengan mempertimbangkan strategi unit usaha. Meskipun keduanya sama-sama merupakan produk cat, namun sebenarnya masing-masing menghadapi kondisi persaingan yang berbeda dan untuk itu dibutuhkan strategi yang berbeda pula. Keadaan ini mengakibatkan perlunya dilakukan perhitungan secara terpisah antara kedua produk tersebut. Pada analisis tahap ketiga rerangka kerja dari Shank dan Churcill dikembangkan dengan mengaitkan strategi unit usaha. Dalam perhitungannya, tidak mengikutkan varians bauran penjualan sebagai faktor penyebab karena kedua produk dianggap saling berdiri sendiri, produk yang satu tidak sepenuhnya merupakan substitusi dari produk yang lain. Dengan melibatkan analisis strategi dalam analisis varians laba, maka masing-masing produk dievaluasi secara terpisah sehingga dapat diantisipasi tindakan apa yang diperlukan dalam kaitannya dengan strategi maupun kondisi yang dihadapi masing-masing produk/unit usaha.

Berdasarkan analisis tahap ketiga ini, maka semakin jelas proses peralihan akuntansi manajemen menuju *Strategic Cost Management* yang memerlukan dukungan dari akuntansi manajemen untuk tidak melihat akuntansi secara sempit melainkan perlu memperluas wawasan di dalam penyusunan dan pelaksanaan strategi dalam informasi yang diberikan.