

ABSTRAK

Dalam beberapa tahun terakhir, industri persepatuan nasional benar-benar cukup terpuak di pasaran internasional. Di Eropa produk sepatu Indonesia terkena cecal saat masuk di pasaran setempat. Hal ini datang dari tuduhan negara-negara maju itu bahwa produk-produk sepatu Indonesia melakukan praktik *dumping* di pasaran ekspor. Dan sejak awal tahun ini ekspor sepatu yang merupakan salah satu komoditi nonmigas andalan itu menunjukkan grafik menurun. Penurunan volume ekspor komoditi ini, antara lain, dirasakan Jatim yang notabene memberikan kontribusi cukup penting atas ekspor sepatu nasional.

Akibat beberapa hal diatas, sejumlah pabrikan sepatu di Jatim mengalami kondisi sulit, kinerja badan usaha menjadi menurun yang berarti terjadi penurunan laba usaha. Padahal bagi kebanyakan badan usaha, laba mempunyai arti penting untuk mempertahankan eksistensinya dalam dunia bisnis. Untuk itu badan usaha dituntut agar dapat memanfaatkan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki secara efektif dan efisien, menetapkan berbagai kebijakan dan srategi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi badan usaha agar dapat tetap hidup dalam perubahan-perubahan yang terjadi.

Disamping itu juga perlu didukung dengan upaya-upaya pembenahan manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta evaluasi terhadap hasil pelaksanaan pengelolaan badan usaha. Dimana evaluasi dapat dilaksanakan dengan melakukan analisis varian laba, sebagai proses untuk meringkas apa yang terjadi atas laba selama suatu periode untuk menyoroati persoalan manajerial yang penting.

Secara sederhana analisis dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi yang dicapai. Hasil analisis yang diperoleh tidak menjelaskan varian total yang terjadi menurut faktor penyebabnya sehingga seringkali malah menyekat.

Langkah besar kedepan ditunjukkan oleh Shank & Church¹ yang mengusulkan pendekatan orientasi-manajemen terhadap analisis varian. varian laba total dipecah menurut faktor penyebabnya dan kemudian pecahan-pecahan tersebut disusun kembali untuk mengevaluasi kinerja manajemen.

Pendekatan yang dikembangkan Shank & Church¹ tersebut mewakili kerangka terbaik yang ada sampai saat ini. Tetapi evaluasi kinerja - komponen penting dalam proses pengendalian manajemen - harus disesuaikan dengan strategi yang dipilih oleh badan usaha, karena kinerja yang lebih baik dapat dicapai dengan menyesuaikan sistem pengendalian dengan persyaratan-persyaratan dari strategi tertentu. Produk dengan karakteristik bisnis yang berbeda dan berkompetisi dalam pasar yang berbeda akan membutuhkan strategi yang berbeda, dan strategi yang berbeda akan membutuhkan pengendalian yang berbeda pula.