

## MODUL PERENCANAAN STRATEGIS

### Pertemuan 8 - Sistem Pengendalian Manajemen

#### Pendahuluan

Pada bagian ini akan diuraikan perencanaan strategi menyangkut tentang kegiatan dalam prosesnya. Bagian pertama akan membahas sifat perencanaan strategi, teknik analisis dan pembuatan keputusan program baru yang diusulkan, dan teknik yang bermanfaat dalam menganalisis program yang sedang berjalan.

#### Pengertian

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program –program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan kesetiap program selama beberapa tahun kedepan.

#### Sifat Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi (pemrograman) adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* (atau sering juga disebut program). Informasi tentang program meliputi beberapa tahun yang akan datang, biasanya meliputi tiga atau lima tahun. Dalam perusahaan yang berorientasi laba, setiap produk utama atau lini produk disebut sebagai program. Sedangkan dalam organisasi nirlaba, bentuk utama jasa organisasi yang ditawarkan merupakan suatu program.

Secara umum ada lima tugas manajemen strategik yang harus dilakukan oleh seorang manajer, yakni:

1. Mengembangkan suatu konsep usaha dan membentuk visi kemana organisasi akan dijalankan.
2. Menjadikan misi menjadi tujuan yang lebih spesifik.
3. Membuat suatu strategi untuk mencapai kinerja yang ditargetkan.
4. Implementasi dan pelaksanaan strategi yang dipilih secara efisien dan efektif.
5. Evaluasi prestasi, mengkaji situasi dan melakukan penyesuaian dalam hal misi, tujuan, strategi atau implementasi sesuai dengan keadaan riil, perubahan kondisi, ide-ide baru dan kesempatan yang baru.

#### **Hubungan dengan perumusan Strategi**

Berikut ini perbedaan antara perencanaan strategi dan perumusan strategi:

Perumusan strategi merupakan proses memutuskan atas suatu strategi baru, sementara perencanaan strategi adalah proses memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi.

Dalam proses perumusan strategi, manajemen memutuskan tujuan organisasi dan strategi utama untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan strategi merupakan kegiatan yang sistematis, dimana adanya proses perencanaan strategi tahunan dengan prosedur dan jadwal yang tersusun rapi.

### **Keuntungan dan kelemahan Perencanaan Strategi**

Keuntungan perencanaan strategis adalah:

- Proses perencanaan strategis merupakan kerangka kerja dalam mengembangkan anggaran tahunan.
- Sebagai pengembangan alat manajemen organisasi.
- Sebagai mekanisme untuk memaksa manajer jangka panjang.
- Membantu mengarahkan manajer sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan.
- Membantu berpikir secara eksplisit tentang tindakan jangka pendek yang diperlukan dalam menjalankan strategi jangka panjang.

Kelemahan dari perencanaan strategi adalah:

- Kegiatan perencanaan strategi bisa menjadi kegiatan yang bersifat rutin, birokratis, yang mengurangi cara berpikir strategis.
- Organisasi membuat departemen perencanaan strategi yang luas dan mendelegasikan penyusunan rencana strategi kepada staf departemen.
- Perencanaan strategi menghabiskan waktu dan mahal.

### **Struktur dan Isi Program**

Rencana strategis biasanya mencakup periode lima tahun ke depan. Lima tahun adalah periode yang cukup panjang untuk mengestimasi konsekuensi dari keputusan program yang dibuat saat ini. Konsekuensi dari keputusan untuk mengembangkan dan memasarkan produk baru atau untuk memperoleh aktivamodal utama yang baru mungkin tidak dapat sepenuhnya dirasakan dalam periode yang pendek. Jangka waktu di atas lima tahun mungkin begitu kabur sehingga usaha-usaha untuk berguna untuk dilakukan. Banyak organisasi membuat rencana yang sangat kasar yang mencakup hanya tiga tahun kedepan.

### **Hubungan Organisasi**

Proses perencanaan strategi melibatkan manajemen puncak dan manajer unit usaha atau pusat pertanggungjawaban lainnya, dibantu beberapa staf. Tujuan utamanya adalah meningkatkan komunikasi antara kantor pusat dan eksekutif unit usaha dengan menyediakan jadwal aktivitas yang berurutan. Manajer departemen dari unit usaha biasanya tidak dilibatkan dalam proses perencanaan strategi tersebut.

## **Gaya Manajemen Puncak**

Dalam mendesain sistem, gaya dari manajer puncak dianalisis dengan tepat dan sistem yang dibuat harus cocok dengan gaya manajer tersebut.

Para perancang sistem tersebut harus mendiagnosis dengan benar gaya dari manajemen senior dan memastikan bahwa sistem tersebut sesuai dengan gayaitu, ini merupakan tugas yang sulit karena perencanaan strategis formal telah menjadi suatu gaya dan beberapa manajer berpikir bahwa mereka mungkin dipandang kuno jika tidak menggunakannya dengan demikian mereka mungkin menginstruksikan stafnya untuk memasang sistem yang terinci atau mengizinkan staf untuk memasang sistem semacam itu. Yang kemudian mereka rasakan tidak nyaman untuk menggunakannya.

## **Analisis atas usulan program baru**

Bagian penelitian dan pengembangan dalam suatu perusahaan diharapkan bisa menghasilkan program baru untuk produk ataupun cara pemrosesan yang baru, inovasi pemasaran, dan rekayasa produksi untuk peralatan baru dan metode pabrikasi yang baru.

## **Analisis Investasi Modal**

Banyak usulan program memerlukan jumlah tertentu dari modal baru. Teknik analisa investasi modal dimaksudkan untuk:

- Mendapatkan *Net Present Value* dari suatu proyek, yakni selisih *present value* estimasi aliran kas masuk terhadap jumlah investasi yang diinginkan
- *Internal Rate of Return* yang menunjukkan hubungan antara aliran masuk dan aliran keluar.

Beberapa pertimbangan yang bermanfaat untuk implementasi sistem evaluasi pengeluaran modal adalah:

1. Siapkan Peraturan
2. Teliti Kemungkinan Terjadinya Manipulasi
3. Gunakan Model Atau Teknik-Teknik Khusus

Teknik untuk menganalisis usulan investasi modal berusaha untuk menemukan nilai sekarang, tingkat pengembalian internal. 4 alasan untuk tidak menggunakan teknik nilai sekarang dalam menganalisa semua usulan adalah sebagai berikut:

1. Usulan tersebut mungkin jelas menarik sehingga perhitungan dari nilai sekarang bersihnya tidak diperlukan.
2. Estimasi yang terlibat dalam usulan begitu tidak pasti sehingga membuat perhitungan nilai bersihnya dipercaya tidak sesuai dengan usahannya.
3. Alasan untuk usulan tersebut adalah selain peningkatan dalam profitabilitas.
4. Tidak ada alternatif yang layak untuk diadopsi.

## ORGANISASI UNTUK ANALISIS

Dengan kemajuan teknologi sekarang ini telah ditemukan cara analisis usulan program dengan menggunakan program *software* tertentu dari komputer. Tidak ada jadwal tertentu untuk menganalisis proposal investasi. Analisis dimulai setelah diterimanya proposal tersebut. Proposal yang disetujui dikumpulkan selama tahun tersebut termasuk anggaran modalnya.

## ANALISIS PROGRAM YANG SEDANG BERJALAN

### ANALISIS RANTAI NILAI

Kerangka *value chain* merupakan suatu metode untuk merinci suatu rangkaian dari bahan baku hingga produk akhir yang digunakan oleh pelanggan menjadi kegiatan strategi yang relevan untuk memahami perilaku biaya dan perbedaan sumber daya.

Dari perspektif strategi, konsep *value chain* menyoroti dalam tiga bidang peningkatan laba, yaitu :

1. Kaitan dengan pemasok
2. Kaitan dengan pelanggan
3. Keterkaitan proses dalam *value chain* dari suatu perusahaan

### ACTIVITY BASED COSTING

Adalah alat perencanaan strategis yang membebankan rangkaian produk dengan 2 tahap yaitu:

1. Penentuan tarif biaya untuk setiap kelompok aktivitas
2. Pembebanan biaya pada produk berdasar tarif biaya setiap kelompok aktivitas yang dikonsumsi produk tersebut

## KEGUNAAN INFORMASI ABC

ABC merupakan alat perencanaan strategi, bukan suatu sistem akuntansi. Jika digunakan sebagai dari proses perencanaan strategi, ABC akan menyediakan informasi yang bermanfaat.

## ANALISIS PUSAT BIAYA KEBIJAKAN

Analisis ini menyediakan suatu dasar yang baru. Analisis ini sering disebut *zero-base review*. Pendekatan ini diperlukan untuk membandingkan biaya dan jika mungkin *output* untuk mengukur operasi yang sama. Analisis ini membutuhkan waktu dan menjadi pengalaman traumatik bagi manajer yang di-*review* kegiatan operasinya.

## PROSES PERENCANAAN STRATEGI

Proses perencanaan strategis biasanya dimulai pada awal tahun pembukuan. Proses tersebut meliputi kegiatan berikut :

1. Menelaah dan memperbarui rencana strategi tahun lalu

Kegiatan ini dilakukan dengan melihat keputusan apa saja yang telah dilakukan dan kemungkinan keputusan tersebut merubah rencana strategis misalnya manajemen membuat keputusan dimana perlu, tidak berkaitan dengan jadwal waktu.

2. Memutuskan berdasarkan asumsi – asumsi dan pedoman

Termasuk asumsi dari luar berupa pertumbuhan produk domestik bruto, perubahan iklim, tingkat inflasi, upah buruh, harga beberapa komoditi terpenting dari bahan baku, tingkat bunga, harga jual, kondisi pasar, termasuk tindakan pesaing, dan pengaruh peraturan pemerintah pada masing – masing negara dimana perusahaan tersebut beroperasi.

3. Langkah pertama dari rencana strategi

Rencana strategi yang lengkap biasanya terdiri dari laporan pendapatan, piutang, dan unsur-unsur lainnya, informasi jumlah penjualan dan modal produksi, pengeluaran biaya akuisisi pabrik dan modal lainnya, unsur *cash flow* yang luar biasa, keterangan. Rencana ini sama detailnya (bisa saja kurang) untuk tahun berikutnya.

4. Analisis

Apabila rencana unit usaha diterima di kantor pusat, lalu disatukan menjadi rencana strategi secara keseluruhan, kemudian rencana tersebut dianalisis secara mendalam. Analisis ini dilakukan baik oleh staf perencanaan maupun bagian pemasaran, produksi, dan fungsi lainnya pada kantor pusat.

5. Langkah kedua dari rencana strategi

Analisa dari langkah pertama hanya membawa ke revisi terhadap rencana unit usaha tertentu, tapi juga membawa perubahan dalam asumsi dan pedoman yang mempengaruhi seluruh unit usaha.

6. Review akhir dan persetujuan

Rencaan yang telah direvisi didiskusikan pada rapat manajer puncak. Persetujuan akhir dilakukan oleh pimpinan puncak (*chief executive officer*). Persetujuan hendaknya lebih awal dari dimulainya proses penyusunan anggaran karena rencana strategi merupakan *input* yang penting untuk tahap proses penyusunan anggaran.

### **Karakteristik dari Perencanaan Strategis**

*Perencanaan strategis* adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan kesetiap program selama beberapa tahun ke depan.

#### 1.1. Hubungan dengan Formulasi Strategi

Perbedaan “strategi” atau “strategis” adalah formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis merupakan proses untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut Dalam proses formulasi strategi manajemen. Dokumen yang menjelaskan bagaimana keputusan strategis akan diimplementasikan adalah rencana strategis.

Perencanaan strategis adalah sistematis ada proses perencanaan strategis tahunan, dengan prosedur dan jadwal yang sudah ditentukan. Formulasi strategi adalah tidak sistematis. Strategi diperiksa kembali sebagai respons terhadap kesempatan atau ancaman yang dirasakan.

Perbedaan antara dua jenis manajemen, yaitu formulasi strategi dan perencanaan strategi. Perbedaan adalah bahwa formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut. Dalam proses formulasi strategi, manajemen menentukan cita-cita organisasi dan menciptakan strategi-strategi utama untuk mencapai cita-cita tersebut.

Proses perencanaan strategi kemudian mengambil cita-cita tersebut secara efisien dan efektif. Keputusan oleh produsen barang-barang industrial untuk melakukan diversifikasi kebarang-barang konsumen merupakan formulasi strategi, suatu keputusan strategis, setelah mana sejumlah masalah implementasi harus diselesaikan. Dalam praktiknya, ada sejumlah besar tumpang tindih antara formulasi strategis dengan perencanaan strategis. Studi-studi yang dibuat selama proses perencanaan strategis mungkin mengindikasikan bahwa perlu mengubah cita-cita atau strategi.

Sebaliknya formulasi strategi biasanya memasukan pertimbangan awal mengenai program-program yang akan diadopsi sebagai alat untuk mencapai cita-cita tersebut. Perencanaan strategis adalah sistematis, ada proses perencanaan strategis tahunan, dengan prosedur dan jadwal yang sudah ditentukan. Formulasi strategi adalah tidak sistematis.

Strategi diperiksa kembali sebagai respon terhadap kesempatan atau ancaman yang dirasakan dengan demikian, idealnya, inisiatif strategis yang mungkin dapat muncul

kapanpun dari siapapun didalam organisasi. Jika dinilai patut dikejar, maka inisiatif tersebut dianalisis segera, tanpa menunggu jadwal yang telah ditentukan. Sekali suatu strategi diterima, perencanaan untuk strategi tersebut menyusul secara sistematis.

## 1.2. Evolusi dari Perencanaan Strategis

Tujuannya adalah untuk mengambil pilihan yang sulit di antara program-program alternatif yang ada dan bukan untuk mengekstrapolasi angka-angka serinci anggaran, waktu dan usaha sebaiknya ditujukan lebih banyak pada analisis dan diskusi informal, dan relatif lebih sedikit untuk pekerjaan-pekerjaan kertas; dan fokus sebaiknya pada program itu sendiri dan bukannya pada pusat tanggung jawab yang melaksanakannya.

Saat ini, banyak organisasi menghargai keunggulan dari pembuatan rencana untuk tiga atau lima tahun kedepan. Praktik menyatakan rencana tersebut dalam dokumen atau model format adalah luas, tetapi bukan berarti diterima secara universal. Jumlah rincian umumnya jauh lebih sedikit dibandingkan dengan rencana strategis pada tahun 1950-an.

### 1.3. Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis

dari Perencanaan Strategis Proses perencanaan strategis formal dapat memberikan kepada organisasi:

- (1) kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan
- (2) alat pengembangan manajemen
- (3) mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka panjang
- (4) alat untuk menyejajarkan manajer dengan strategi jangka panjang perusahaan.

#### 1.3.1. *Kerangka Kerja untuk Pengembangan anggaran*

Suatu anggaran operasi memerlukan komitmen sumber daya untuk tahun mendatang. Oleh karena itu, adalah penting bahwa manajemen membuat komitmen sumber daya semacam itu dengan ide yang jelas mengenai ke mana arah organisasi untuk beberapa tahun kedepan. Suatu rencana strategi menyediakan kerangka kerja yang lebih luas tersebut. Dengan demikian, manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif.

#### 1.3.2. *Alat Pengembangan Manajemen*

Perencanaan strategi formal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam memperlengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan implementasinya. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa dalam perencanaan strategis formal, proses-itu sendiri adalah jauh lebih penting dibandingkan dengan output dari proses tersebut, yang merupakan dokumen rencana.

#### 1.3.3. *Mekanisme untuk Memaksa Manajemen agar Memikirkan Jangka Panjang*

Manajer cenderung untuk lebih khawatir mengenai masalah-masalah taktis dan pengelolaan urusan-urusan bisnis rutin saat ini dibandingkan mengenai penciptaan masa

depan. Proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting.

#### *1.1.1. Alat untuk Menyejajarkan Manajer dengan Strategi Korporat*

Debat, diskusi, dan negosiasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporat, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporat bagi manajer individual.

Seperti yang akan ditunjukkan, keputusan program dibuat pada satu waktu, dan rencana strategis menyatukannya. Pembuatan rencana strategis mungkin mengungkapkan bahwa keputusan-keputusan individual tidak menciptakan suatu keseluruhan yang memuaskan. Investasi baru yang direncanakan mungkin memerlukan lebih banyak dana pada tahun-tahun tertentu dibandingkan dana yang diperoleh oleh perusahaan pada tahun-tahun tersebut; perubahan yang direncanakan dalam program langsung mungkin memerlukan perubahan dalam ukuran dari program pendukung (misalnya, riset dan pengembangan, serta administratif) yang tidak ikut dipertimbangkan secara terpisah. Laba yang diantisipasi dari program-program individual mungkin tidak menghasilkan laba yang memuaskan bagi organisasi secara keseluruhan.

#### *1.1.2. Keterbatasan*

Selalu ada bahaya bahwa perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir latihan birokrasi tanpa pemikiran strategis. Guna meminimalkan risiko dari birokrasi ini, organisasi secara periodik sebaiknya mempertanyakan "Apakah perusahaan memperoleh ide-ide segar sebagai akibat dari proses perencanaan strategis?"

Organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staf dan departemen tersebut, sehingga dengan demikian mengabaikan input dan manajemen lini maupun manfaat pendidikan dari proses tersebut. Perencanaan strategis adalah fungsi manajemen lini. Para staf di departemen perencanaan strategis sebaiknya dijaga seminimum mungkin dan peranannya sebaiknya sebagai katalis, pendidik, dan fasilitator dari proses perencanaan.

Rencana strategis formal yang diinginkan dalam organisasi memiliki karakteristik-karakteristik berikut ini :

1. Manajemen puncak yakin bahwa perencanaan strategis adalah penting. Jika tidak perencanaan strategis kemungkinan besar akan menjadi latihan para staf yang hanya memiliki sedikit dampak pada pengambilan keputusan actual.
2. Organisasi tersebut relatif besar dan rumit. Dalam organisasi kecil yang sederhana, pemahaman informal mengenai arah masa depan organisasi adalah mencukupi untuk mengambil keputusan mengenai alokasi sumber daya, yang merupakan tujuan utama dari pembuatan suatu rencana strategis.
3. Ada ketidakpastian yang cukup besar mengenai masa depan tetapi organisasi memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah. Dalam organisasi yang relatif stabil, rencana strategis tidaklah perlu; masa depan biasanya cukup sama dengan masa lalu sehingga rencana strategis hanya akan berupa latihan dalam ekstrapolasi (Jika



organisasi yang stabil meramalkan kebutuhan akan perubahan dalam arah, seperti penurunan dalam pasar atau perubahan drastis dalam biaya bahan baku, maka organisasi tersebut membuat rencana kontinjensi yang menunjukkan tindakan yang akan diambil untuk menghadapi kondisi-kondisi baru ini.)

#### 1.4. Struktur dan Isi Program

Hampir di semua organisasi industrial program adalah produk atau keluarga produk ditambah riset dan pengembangan, aktivitas-aktivitas umum dan administratif, akuisisi yang direncanakan, atau aktivitas-aktivitas penting lainnya yang tidak sesuai dengan lini produk yang ada saat ini. Dalam organisasi jasa program cenderung berkaitan dengan jenis jasa yang diberikan oleh entitas tersebut.

Rencana strategis biasanya mencakup periode lima tahun ke depan. Lima tahun adalah periode yang cukup panjang untuk merigestimasi konsekuensi dari keputusan program yang dibuat saat ini. Konsekuensi dari keputusan untuk mengembangkan dan memasarkan produk baru atau untuk memperoleh aktiva, modal utama yang baru mungkin tidak dapat sepenuhnya dirasakan dalam periode yang lebih pendek. Jangka waktu di atas lima tahun mungkin begitu kabur sehingga usaha-usaha untuk membuat suatu program untuk periode yang lebih lama adalah tidak berguna untuk dilakukan.

#### 1.5. Hubungan Organisasional

Proses perencanaan strategis melibatkan manajemen senior dan manajer dari unit bisnis atau pusat tanggung jawab utama lainnya, dibantu oleh staf mereka. Tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki komunikasi antara eksekutif korporat dengan eksekutif unit bisnis dengan cara menyediakan rangkaian aktivitas terjadwal, melalui mana mereka dapat mencapai sekelompok tujuan dan rencana yang disetujui bersama.

##### 1.5.1. Gaya Manajemen Puncak

Perencanaan strategis adalah suatu proses manajemen, dan cara dengan mana proses tersebut dilaksanakan di suatu perusahaan sangat bergantung pada gaya dan CEO. Beberapa CEO memilih untuk mengambil keputusan tanpa manfaat dari alat perencanaan formal. Jika kontroler dari perusahaan semacam itu berusaha untuk memperkenalkan suatu sistem yang formal, maka ia mungkin akan tidak berhasil. Tidak ada sistem akan berfungsi dengan efektif jika tidak benar-benar digunakan oleh CEO.

Para perancang sistem tersebut harus mendiagnosis dengan benar gaya dari manajemen senior dan memastikan bahwa sistem tersebut sesuai dengan gaya itu. Ini merupakan tugas yang sulit karena perencanaan strategis formal telah menjadi suatu gaya, dan beberapa manajer berpikir bahwa mereka mungkin dipandang kuno jika tidak menggunakannya. Dengan demikian, mereka mungkin menginstruksikan stafnya untuk memasang sistem yang terinci, atau mengizinkan staf untuk merangsang system semacam itu, yang kemudian mereka rasakan tidak nyaman untuk menggunakannya.

##### 1. 2. Menganalisis Program-program Baru yang Diusulkan

Ide-ide untuk program baru berasal dari mana pun dalam organisasi: dari CEO, dari staf perencanaan kantor pusat, atau dari berbagai bagian organisasi yang beroperasi.

Misalnya, dalam 3M Corporation, ide untuk notes “post-it” berasal dari bahwa organisasi, bukan merupakan inisiatif dari CEO.

Beberapa unit merupakan sumber yang lebih mungkin dari ide-ide baru dibandingkan dengan unit-unit lain, karena alasan-alasan yang jelas. Organisasi riset dan pengembangan diharapkan menghasilkan ide-ide untuk produk atau proses baru, organisasi pemasaran diharapkan menghasilkan inovasi pemasaran, dan organisasi teknik produksi diharapkan menghasilkan peralatan dan metode produksi yang lebih baik.

Usulan-usulan untuk program pada intinya bersifat reaktif atau proaktif, yaitu muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan, seperti kabar burung mengenai pengenalan produk baru oleh pesaing, atau sebagai inisiatif untuk mengkapitalisasi suatu kesempatan.

Perencanaan sebaiknya memandang adopsi dari suatu program baru tidak sebagai keputusan tunggal dari ya atau tidak, tetapi lebih sering sebagai suatu rangkaian keputusan, dimana masing-masing merupakan langkah-langkah yang dalam menguji dan mengembangkan program yang diusulkan tersebut.

Mereka sebaiknya memutuskan untuk melaksanakannya melalui implementasi penuh dan investasi signifikan yang menjadi konsekuensinya hanya jika pengendalian tersebut mengindikasikan bahwa usulan tersebut memiliki kemungkinan yang bagus untuk berhasil.

## 2.1. Analisis Investasi Modal

Ada empat alasan untuk tidak menggunakan teknik nilai sekarang dalam menganalisis semua usulan.

a. Usulan tersebut mungkin jelas menarik sehingga perhitungan dari nilai sekarang bersihnya tidak diperlukan. Mesin yang baru dikembangkan dan yang mengurangi biaya secara substansial sehingga akan memberikan pengembalian dalam satu tahun adalah salah satu contohnya.

b. Estimasi yang terlibat dalam usulan begitu tidak pasti sehingga membuat perhitungan nilai sekarang bersih dipercaya tidak sesuai dengan usahanya. Seseorang tidak dapat mengambil kesimpulan yang dapat diandalkan dari data yang tidak dapat diandalkan. Situasi ini adalah umum ketika hasilnya sangat bergantung pada estimasi volume penjualan dan produk baru untuk mana tidak ada data pasar yang bagus yang tersedia. Dalam situasi ini, kriteria “periode pengembalian” sering digunakan.

c. Alasan untuk usulan tersebut adalah selain peningkatan dalam profitabilitas Pendekatan nilai sekarang mengasumsikan bahwa “fungsi tujuan” adalah untuk meningkatkan laba, tetapi banyak usulan investasi yang memperoleh persetujuan berdasarkan alasan bahwa usulan tersebut meningkatkan semangat karyawan, citra perusahaan atau keselamatan kerja

d. Tidak ada alternatif yang layak untuk diadopsi. Hukum lingkungan mungkin mengharuskan investasi dalam suatu program baru, misalnya

sistem pengendalian manajemen sebaiknya menyediakan cara yang teratur dalam memutuskan usulan yang tidak dapat dianalisis dengan teknik kuantitatif.

### *2.1.1 Aturan-aturan*

Perusahaan umumnya mempublikasikan aturan dan prosedur untuk persetujuan usulan pengeluaran modal dengan berbagai besaran. Usulan pengeluaran yang kecil dapat disetujui di tingkat manajer pabrik, tergantung pada total jumlah yang telah ditentukan dalam satu tahun, dan usulan yang lebih besar akan diteruskan ke manajer unit bisnis, lalu ke CEO dan dalam kasus usulan yang sangat penting ke dewan direksi.

Aturan tersebut juga berisi pedoman untuk membuat usulan dan kriteria umum untuk menyetujui usulan. Misalnya, usulan penghematan biaya yang kecil mungkin memerlukan maksimal periode pengembalian selama dua (kadang kala tiga) tahun. Untuk usulan yang lebih besar, biasanya ada tingkat pengembalian minimum, yang harus digunakan baik dalam analisis nilai sekarang bersih maupun dalam tingkat pengembalian internal. Tingkat pengembalian yang diharuskan mungkin sama untuk semua usulan, atau mungkin berbeda untuk proyek dengan karakteristik risiko yang berbeda. Selain itu, usulan untuk tambahan modal kerja mungkin menggunakan tingkat pengembalian yang lebih rendah dibandingkan dengan usulan untuk aktiva tetap.

### *2.1.2. Menghindari Manipulasi*

Para pengusul yang mengetahui bahwa proyek mereka dengan nilai sekarang bersih yang negatif kemungkinan besar tidak akan disetujui, bisa saja “nekat” bahwa proyek tersebut harus diambil. Dalam beberapa kasus, mereka mungkin membuat usulan tersebut menjadi menarik dengan cara menyesuaikan estimasi awal, sehingga proyek tersebut memenuhi kriteria numerik—mungkin dengan membuat estimasi yang optimistis atas pendapatan penjualan atau dengan mengurangi penyisihan untuk kontinjensi dalam beberapa elemen biaya. Salah satu tugas yang paling sulit dan analisis proyek adalah untuk mendeteksi manipulasi semacam itu. Reputasi dan pengusul proyek dapat menjadi semacam pengaman; analisis dapat lebih mengandalkan angka dan pengusul yang memiliki catatan rekor yang unggul. Dalam kondisi apa pun, meskipun semua usulan yang muncul untuk disetujui umumnya memenuhi kriteria formal untuk alasan ini tidak semuanya benar-benar menarik.

### *2.1.3. Model*

Selain model pembuatan anggaran modal yang mendasar, ada teknik-teknik spesialisasi, seperti analisis risiko, analisis sensitivitas simulasi, perencanaan skenario, teori permainan, model penetapan harga opsi, analisis klaim kontinjen, dan analisis diagram pohon untuk pengambilan keputusan. Beberapa di antaranya telah dilebih-lebihkan, tetapi yang lainnya bernilai praktis. Staf perencanaan sebaiknya mengenali teknik-teknik tersebut dan menggunakannya dalam situasi di mana data yang diperlukan tersedia.

## **2.2. Pengaturan untuk Analisis**

Satu tim mungkin mengevaluasi usulan yang sangat besar dan penting, dan proses tersebut mungkin memerlukan waktu satu tahun atau lebih. Bahkan untuk usulan yang kecil, sejumlah besar diskusi biasanya terjadi antara pengusul dengan staf kantor pusat.

Selusin eksekutif fungsional maupun lini mungkin menandatangani usulan penting sebelum diserahkan ke CEO. CEO mungkin mengembalikan usulan tersebut untuk dianalisis lebih lanjut beberapa kali sebelum membuat keputusan akhir untuk menjalankan atau menolak proyek tersebut. Sebagaimana dicatat sebelumnya, keputusan untuk lanjut mungkin memerlukan serangkaian pengembangan dan pengujian halangan untuk dilakukan sebelum implementasi penuh.

### 1. 3. Menganalisis Program-program yang sedang berjalan

Di samping mengembangkan program-program baru, banyak perusahaan memiliki cara yang sistematis untuk menganalisis program-program yang sedang berjalan. Bagian ini menggambarkan analisis rantai nilai (value chain analysis) dan perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (activity based costing)

#### 3.1. Analisis Rantai Nilai

Rantai nilai untuk perusahaan mana pun adalah sekelompok aktivitas yang menciptakan nilai dan saling berhubungan yang menjadi bagiannya, dan memperoleh bahan baku dasar untuk pemasok komponen sampai membuat produk akhir dan mengantarkannya ke pelanggan akhir. Setiap perusaha harus dipahami dalam konteks ini mengenai tempatnya dalam suatu rantai keseluruhan dan aktivitas yang menciptakan nilai.

Dari perspektif perencanaan strategis, konsep rantai nilai menyoroti tiga bidang yang potensial berguna:

##### 3.1.1. *Hubungan dengan pemasok.*

Hubungan dengan pelanggan sebaiknya dikelola sedemikian rupa sehingga baik perusahaan maupun pemasoknya sama-sama memperoleh manfaat. Mengambil keuntungan dari kesempatan semacam itu dapat secara dramatis mengurangi biaya, meningkatkan nilai, atau keduanya.

##### 1.1.1. *Hubungan dengan pelanggan.*

Hubungan dengan pelanggan juga dapat menjadi sama pentingnya seperti hubungan dengan – pemasok. Ada banyak contoh mengenai hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pelanggannya.

##### 3.1.3 *Hubungan proses dengan rantai nilai dari perusahaan.*

Analisis rantai nilai secara eksplisit mengakui fakta bahwa aktivitas nilai individual dalam suatu perusahaan tidaklah independen tetapi saling bergantung.

#### 1.2. Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas (Activity Based Costing)

Dalam sistem yang lebih baru ini, kata aktivitas sering kali digunakan dibandingkan dengan kata pusat biaya, dan pemicu biaya lebih sering digunakan dibandingkan dengan kata dasar alokasi; dan sistem biaya ini disebut dengan sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (activity-based cost—ABC)

Dasar alokasi, atau pemicu biaya, untuk masing-masing pusat biaya mencerminkan penyebab dari terjadinya biaya—yaitu, elemen yang menjelaskan mengapa jumlah biaya

yang terjadi di pusat biaya atau aktivitas itu, bervariasi. Misalnya, dalam pembelian, pemicu biayanya mungkin jumlah pesanan yang ditempatkan untuk transportasi internal, jumlah komponen yang dipindahkan; untuk desain produk, jumlah dan komponen-komponen yang berbeda dalam produk tersebut dan untuk pengendalian produksi, jumlah persiapan (setup). Catat bahwa “penyebab” di sini mengacu pada faktor yang menyebabkan timbulnya biaya di pusat biaya individual tersebut.

### 1.3. Kegunaan Informasi ABC

ABC, ketika digunakan sebagai bagian dan proses perencanaan strategis, dapat memberikan wawasan yang berarti. Misalnya ABC dapat menunjukkan, bahwa produk rumit dengan banyak komponen terpisah memiliki biaya desain dan produksi yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk yang lebih sederhana, bahwa produk dengan volume rendah memiliki biaya per unit yang lebih rendah dibandingkan dengan produk yang bervolume tinggi, bahwa produk dengan banyak persiapan atau banyak permintaan perubahan teknik memiliki biaya per unit yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk-produk lain, dan bahwa produk dengan siklus hidup yang pendek memiliki biaya per unit yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk-produk ini. Informasi mengenai besaran dan perbedaan ini dapat mengarah kepada perubahan dalam kebijakan berkaitan dengan lini penuh versus lini produk terfokus, penetapan harga, keputusan buat atau beli, keputusan bauran produk, penambahan atau penghapusan produk, penghapusan aktivitas tidak bernilai tambah, dan penekanan pada tata ruang pabrik yang lebih baik dan kesederhanaan dalam desain produk.

### 1. 2. Proses perencanaan strategis

Dalam suatu perusahaan yang beroperasi sesuai dengan tahun kalender. Proses tersebut melibatkan langkah – langkah berikut ini :

1. Meninjau dan memperbaharui rencana strategis dari tahun lalu
2. Memutuskan asumsi dan pedoman
3. Iterasi pertama dari rencana strategis baru
4. Analisis
5. Iterasi kedua dari rencana strategis baru.
6. Meninjau dan menyetujui.

#### 2.1. Meninjau dan Memperbarui Rencana Strategis

Proses perencanaan strategis tahunan adalah untuk meninjau dan memperbarui rencana strategis yang disetujui tahun lalu. Pengalaman aktual untuk beberapa bulan pertama dan tahun berjalan telah dicerminkan dalam laporan akuntansi, dan hasil tersebut diekstrapolasikan untuk memperoleh estimasi terbaik saat ini untuk tahun tersebut secara keseluruhan.

Jika program komputer cukup fleksibel, maka hal tersebut dapat diperluas ke dampak dari kekuatan-kekuatan saat ini terhadap “tahun-tahun ke depan” yaitu, tahun-tahun setelah tahun sekarang; jika tidak, estimasi kasar dibuat secara manual. Implikasi

keputusan program baru terhadap pendapatan, beban, pengeluaran modal, dan kas dimasukkan. Staf perencanaan umumnya yang melakukan pembaruan tersebut. Manajemen dapat dilibatkan jika ada ketidakpastian atau ambiguitas dalam keputusan program yang harus diselesaikan.

## 2.2. Memutuskan Asumsi dan Pedoman

Pembaruan yang dihasilkan tidak dilakukan secara terinci. Pendekatan kasar sudah mencukupi-sebagai dasar bagi keputusan manajemen senior mengenai tujuan yang akan dicapai dalam tahun-tahun rencana dan mengenai pedoman kunci yang akan diobservasi dalam merencanakan bagaimana mencapai tujuan-tujuan ini. Tujuan tersebut umumnya dinyatakan secara terpisah untuk setiap lini produk dan dinyatakan sebagai pendapatan penjualan, sebagai persentase laba, atau sebagai tingkat pengembalian atas modal yang digunakan. Pedoman umum adalah asumsi mengenai kenaikan upah dan gaji (termasuk program imbalan baru yang mungkin memengaruhi biaya gaji), lini produk baru atau yang dihentikan, dan harga jual. Untuk unit over-head, batas maksimum karyawannya dapat ditentukan. Pada tahap ini, tujuan tersebut mewakili pandangan tentatif dan manajemen senior. Pada tahap berikutnya, manajer unit bisnis memiliki kesempatan untuk menyajikan pandangannya.

### 2.2.1. *Pertemuan Manajemen*

Banyak perusahaan mengadakan pertemuan tahunan dan manajer korporat dan unit bisnis (sering kali disebut “konferensi puncak”) untuk mendiskusikan usulan tujuan dan pedoman. Pertemuan semacam itu umumnya berlangsung beberapa hari dan diadakan jauh dari fasilitas perusahaan guna meminimalkan gangguan. Selain agenda formal, pertemuan semacam itu menyediakan kesempatan bagi para manajer di seluruh bagian korporasi untuk saling mengenal satu sama lain.

## 2.3. Iterasi Pertama dan Rencana Strategis

Menggunakan asumsi, tujuan, dan pedoman tersebut, unit bisnis dan unit operasi lainnya membuat “rancangan pertama” dan rencana strategis, yang mungkin memasukkan rencana operasi yang berbeda dan yang dimasukkan dalam rencana sekarang, seperti perubahan dalam taktik pemasaran; dengan didukung alasan. Staf unit bisnis melakukan banyak pekerjaan analitis, tetapi manajer unit bisnis membuat keputusan akhir. Bergantung pada hubungan pribadi, karyawan unit bisnis dapat mencari saran dan staf kantor pusat dalam pengembangan rencana-rencana ini. Anggota dan staf kantor pusat sering kah mengunjungi unit bisnis selama proses ini dengan tujuan untuk mengklarifikasi pedoman, asumsi, dan instruksi, serta secara umum, untuk membantu dalam proses perencanaan.

Rencana strategis yang telah selesai berisi laporan laba rugi; persediaan, piutang, dan pos-pos kunci neraca lainnya; jumlah karyawan; informasi kuantitatif mengenai penjualan dan produksi; pengeluaran untuk pabrik dan akuisisi modal lainnya; arus kas yang tidak biasa lainnya dan penjelasan serta justifikasi naratif. Angka-angka cukup terinci (meskipun jauh kurang terinci dibandingkan dengan anggaran tahunan) untuk tahun depan dan tahun berikutnya, dengan informasi ringkas untuk tahun-tahun sesudahnya

## 2.4. Analisis

Rencana unit bisnis mengungkapkan kesenjangan perencanaan—yaitu, jumlah dan rencana-rencana individual mencapai tujuan korporat. Hanya ada tiga cara untuk menutup kesenjangan perencanaan: (1) temukan kesempatan untuk perbaikan dalam rencana unit bisnis (2) melakukan akuisisi, atau (3) meninjau ulang tujuan korporat. Manajemen biasanya fokus pada yang pertama.

#### 2.5. Iterasi Kedua dari Rencana Startegis

Analisis dari penyerahan pertama mungkin memerlukan revisi rencana dan beberapa unit bisnis saja, tetapi dapat juga mengarah pada perubahan dalam asumsi dan pedoman yang memengaruhi semua unit bisnis. Misalnya, agregasi dan semua rencana mungkin mengindikasikan bahwa penurunan kas akibat peningkatan persediaan dan pengeluaran modal lebih besar dari pada yang dapat ditoleransi perusahaan dengan aman; jika demikian, mungkin ada kebutuhan untuk menunda pengeluaran di seluruh organisasi. Keputusan ini mengarah pada revisi dan rencana. Secara teknis, revisi tersebut lebih sederhana untuk dibuat dibandingkan dengan penyerahan awal, karena hanya memerlukan perubahan di beberapa angka saja; tetapi secara organisasional, ini merupakan bagian yang paling menyakitkan dan proses tersebut karena memerlukan keputusan yang sulit.

#### 2.6. Tinjauan dan Persetujuan Akhir

Suatu pertemuan dengan pejabat-pejabat senior korporat umumnya mendiskusikan rencana yang direvisi secara panjang lebar. Rencana tersebut juga mungkin dipresentasikan pada suatu pertemuan dengan dewan direksi. CEO memberikan persetujuan akhir. Persetujuan tersebut sebaiknya dilakukan sebelum awal dan proses pembuatan anggaran, karena rencana strategis merupakan input yang penting bagi proses itu.