**Pengendalian atas Strategi yang Terdiferensiasi**

**Bab 13**

**Pengendalian atas Strategi yang Terdiferensiasi**

**A.**    **Strategi  Korporat**

Strategi korporat adalah suatu kontinum dengan strategi industry tunggal diversifikasi yang tidak berhubungan. Industri tunggal adlah perusahaan yang cenderung terorganisasi secara fungsional , manager senior bertanggung jawab mengembangkan strategi perusahaan keseluruhan.

Tetapi tidak semua perusahaan industri tunggal di organisasi secara fungsional misalnya saja rantai restoran cepat saji, hotel, supermarket dan toko obat adalah perusahaan industri tunggal tetapi perusahaan–perusahaan itu diorganisasi berdasarkan unit-unit bisnis, masing-masing mempunyai fungsi produksi dan dan pemasaran.

**1.**      **Implikasi terhadap Struktur Organisasi**

**Strategi Korporat yang berbeda: Implikasi terhadap Struktur Organisasi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Industri tunggal** | **Diversifikasi Berhubungan** | **Diversivikasi tidak berhubungan** |
| Struktur Organisasi | Fungsional | Unit Usaha | Induk Perusahaan |
| Pengenalan Industri dari manajemen korporat | Tinggi |  | Rendah |
| Latar belakang industri dari manajemen korporat | Pengalaman operasi yang relevan (produksi, pemasaran, litbang) |  | Utamanya keuangan |
| Wewenang dari pengambilan keputusan | Lebih tersentralisasi |  | Lebih terdesentralisasi |
| Ukuran staf kor[porat | Tinggi | Rendah |
| Ketetrgantungan pada proposi internal | Tinggi |  | Rendah |
| Penggunaan trasnfer internal | Tinggi |  | rendah |
| Budaya korporat | Kuat |  | Lemah |
|  |  |  |  |

**2.**      **Implikasi terhadap pengendalian Managemen**

Strategi perusahaan yang berbeda mengimplikasikan perbedaan-perbedaan yang berikut ini dalam konteks dimana sistem pengendalian perlu dirancang

         Ketika perusahaaan lebih terdiversifikasi para manajer tingkat korporat mungkin tidak memiliki  pengetahuan yang signifikan mengenai atau pengetahuan dalam aktivitas dari berbagai unit bisnis.Jika demikian maka manajer tingkat korporat cenderung akan mengerjakan sesuai dengan apa yang diketahuinya

         Perusahaan industri tunggal dan terddiversifikasi yang berhubungan memiliki kompetensi inti  tingkat korporat . Saluran-saluran komunikasi dan alih kompetensi menjadi sangat penting.

**a.**      **Perencanaan Strategis**

Rendahnya saling ketergantungan , konglomerat cenderung menggunakan sistem perencanaan strategis vertikal yaitu unit bisnis menyiapkan rencana strategis dan menyerahkan kepada manajemen senior untuk untuk ditinjau dan disetujui.

Untuk perusahaan yang terdiversifikasai terhubung dan industri tunggal yang memiliki tingkat ketergantungan tingkat tinggi maka sistem perencanaan strategis cenderung vertikal dan horisontal.

**Strategi Korporat yang berbeda: Implikasi Terhadap Pengendalian Manajemen**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Industri Tunggal** | **Diversivikasi Berhubungan** | **Diversivikasi tidak berhubungan** |
| Perencanaan Strategis | Vertikal dan Horisontal |  | Hanya vertikal |
| Penyusunan AnggaranPengendalian relatif atas manager unit bisnis terhadap formulasi anggaran | Rendah |  | Tinggi |
| Pentingnya pencapaian anggaran | Rendah |  | Tinggi |
| Penetapan harga transfer : Pentingnya penetapan harga transfer | Tinggi |  | Rendah |
| Fleksibilitas pencarian sumber | Jarak |  | Penetapan harga transfer berdasarkan transakasi pasar |
| Kompensasi insentif Kriteria bonus | Kriteria Keuangan dan Non Keuangan |  | Kriteria keuangan utama |
| Pendekatan penetapan bonus | Utamanya subjektif |  | Terutama Formula Pokok |
| Dasar bonus | Baik berdasarkan kinerja unit bisnis maupun kinerja korporat |  | Terutama berdasarkan pada kinerja unit bisnis |

**b.**      **Penyusunan Anggaran**

Dalam perusahaan industri tunggal CEO mengetahui operasi perusahaan secara mendalam dan manajer unit bisnis cenderung memiliki hubungan yang lebh sering, dengan mekanisme yang  informal sebagai alat pengendali,dan orientasi pribadi. Dalam industri  yang terdiversifikasi komunikasi dan kendali  melalui sistem penyususnan anggaran yang formal.

**c.**       **Penetapan Harga Transfer**

Transfer barang dan jasa antar unit bisnis lebih sering tertjadi pada perusahaan industri tunggal dan perusahaan terdiversifikasi yang berhubungan dibandingkan dengan pada perusahaan konglomerat.

**d.**      **Kompensasi Insentif**

Penggunaan Rumus. Konglomerat menggunakan rumus dalam menentukan bonus manajer unit bisnis yaitu mendasarkan pada porsi yang lebih besar dari bonus ukuran-ukuran keuangan kuantitatif seperti x persen bonus atas nilai tambah ekonomi (*Economic Value Added*- EVA)  aktual diatas EVA yang dianggarkan.

Ukuran-ukuran profitabilitas. Perusahaan terdiversifikasi yang tidak berhubungan bonus insentif dari manager unit bisnis ditentukan oleh profitabilitas unit tersebut.  Perusahaan tunggal dan perusahaan terdiversifikasi yang berhubungan mendasarkan pada kinerja unit bisnis dan kinerja organisasi yang lebih besar.

**B.**     **Strategi Unit Bisnis**

**1.**      **Misi**

**a.**      **Misi dan Ketidakpastian**

Unit-unit yang membangun cenderung menghadapi ketidakpastian lingkungan dibandingkan unit- unit yang memanen karena beberapa alasan :

         Strategi membangun dilaksanankan pada tahap pertumbuhan dari siklus hidup produk, sedangkan strategi memanen dilaksanakan pada tahap dewasa/menurun.

         Tujuan dari unit bisnis membangun adalah untuk meningkatkan pangsa pasar

         Pada sisi input maupun output , manager dari unit bisnis membangun cenderung mengalamai ketergantungan yang lebih besar pada individu dan organisasi eksternal dibandingkan dengan para manager unit bisnis yang memanen

         Manager unit bisnis membangun memiliki pengalaman yang lebih sedikit sehingga hal ini memberikan kontribusi ketidakpastian yang lebih besar

**b.**      **Misi dan Rentang Waktu**

Pemilihan strategi membangun dan memanen mempunyai implikasi trade off laba jangka pendek versus jangka panjang . Strategi membangun pangsa pasar meliputi :

1)      Pemotongan harga

2)      Pengeluaran litbang yang besar

3)      Pengeluaran pengembangan pasar utama

Strategi memanen berkonsentrasi kepada memaksimalkan laba jangka pendek

**c.**       **Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis diutamakan untuk unit bisnis yang membangun  terutama pada tahap pertumbuhan dari siklus hidup produk,manajer senior mungkin menetapkan tingkat diskonto yang lrelatif rendah dengan demikian memotivasi manajer untuk mengemukakan ide investasi  ke kantor korporat, analisiss keuangan pada unit membangun  mungkin tidak dapat diandalkan sehingga data-data non keuangan menjadi lebih penting  sedangkan untuk yang memanen hanya bersifat umum karena lingkunagnnya cenderung lebih stabil

**Misi strategis yang berbeda : implikasi terhadap proses perencanaan strategis**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Membangun** | **Mempertahankan** | **Memanen** |
| Pentingnya perencanaan strategis | Relatif tinggi |  | Relatif rendah |
| Formalisasi keputusan pengeluaran modal | Lebih sedikit analisis |  | Lebih banyak analisis |
| Kriteria evaluasi pengeluaran modal | Penekanan pada data non keuangan |  | Penekanan pada data keuangan |
| Tarif diskonto | Relatif rendah |  | Relatif tinggi |
| Analisis investasi modal | Lebih subjectif |  | Lebih objectif |
| Batas persetujuan proyek pada unit bisnis | Relatif tinggi |  | Relatif rendah |

**d.**      **Penyusunan Anggaran**

Dalam penyusunan Anggaran antara unit bisnis membangun dan memanen berbeda. Unit bisnis membangun dimungkinkan lebih sering melakukan revisi anggaran karena perubahan pangsa pasar produk dan lingkungan. Manajer unit bisnis yang membangun mempunyai unit dan pengaruh yang lebih besar dalam memformulasikan anggaran karena beroperasi dalam lingkungan yang cepat berunah dan memiliki pengetahuan yang lebih baik mengenai perubahan-perubahan yg terjadi dibandingkan dengan manajer senior

**Misi Strategis : Implikasi terhadap Penyusunan Anggaran**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Membangun** | **Mempertahankan** | **Memanen** |
| Peranan Anggaran | Lebih sebagai alat perencanaan jangka pendek |  | Lebih sebagai alat pengendalian |
| Pengaruh Manajer unit bisnis dalam penyususnan anggaran tersebut | Relatif tinggi |  | Relatif rendah |
| Revisi anggaran selama tahun berjalan | Relatif mudah |  | Relatif sulit |
| Frekuensi pelaporan dan kontak informal dengan atasan | Lebih sering mengenai masalah kebijakan : lebih jarang mengenai masalah operasi |  | Lebih jarang mengenai masalah kebijakan: lebih sering mengenai masalah operasi |
| Frekuensi atasan mengenai kinerja aktual versus anggaran | Kurang sering |  | Lebih sering |
| Batasan pengendalian yang digunakan dalam evaluasi periodeik terhadap anggaran | Relatif tinggi yaitu lebih fleksibel |  | Relatif rendah (yaitu kurang fleksibel) |
| Pentingnya pencapaian anggaran | Relatif rendah |  | Relatif tinggi |
| Pengendalian output versus perilaku | Pengendalian perilaku |  | Pengendalian output |

**e.**       **Sistem Kompensasi Insentif**

**Misi Strategis Yang Berbeda : Implikasi Terhadap Kompensasi Insentif**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Membangun** | **Mempertahankan** | | **Memanen** |
| Persentase Kompensasi  Dalam Bentuk Bonus | Relatif Tinggi |  | Relatif rendah | |
| Kriteria Bonus | Menekankan pada kriteria nonkeuangan |  | Menekankan pada kriteria keuangan | |
| Pendekatan Penentuan  Bonus | Lebih subjektif |  | Lebih berdasarkan rumus | |
| Frekuensi Pembayaran  Bonus | Lebih Jarang |  | Lebih sering | |
|  |  |  |  |  |

**2.**      **Keunggulan Kompetitif**

Suatu unit bisnis dapat memilih untuk bersaing baik sebagai pemain terdiferensiasi atau sebagai pemain biaya rendah. Memilih pendekatan diferensiasi, dan bukannya pendekatan biaya rendah, meningkatkan ketidakpastian dalam lingkungan tugas unit bisnis karena tiga alasan.

Pertama, inovasi produk adalah lebih penting bagi unit bisnis diferensiasi. Hal ini sebagaian disebabkan karena unit bisnis diferensiasi terutama fokus pada keunikan dan eksklusivitasnya, yang memerlukan inovasi produk yang lebih besar. Sementara unit bisnis yang berbiaya rendah, dengan penekanan utama pengurangan biaya, biasanya lebih memilih untuk mempertahankan agar penawaran produknya stabil sepanjang waktu.

Kedua, unit bisnis biaya rendah biasanya cenderung untuk mempunyai lini produk yang sempit guna meminimalkan biaya penyimpanan persediaan dan memperoleh manfaat dari skala ekonomi.

Ketiga, unit bisnis biaya rendah biasanya menghasilkan produk sederhana yang bersifat komoditas, dan produk-produk ini sukses semata-mata karena memiliki harga yang lebih rendah daripada produk saingan. Tetapi, produk dari unit bisnis diferensiasi akan sukses jika pelanggan memandang bahwa produk tersebut menawarkan keunggulan dibandingkan dengan produk saingan. Karena persepsi pelanggan sulit dipelajari dan loyalitas pelanggan dapat berubah karena beberapa alasan, sehingga lebih sulit untuk memprediksi permintaan produk terdiferensiasi dibandingkan dengan permintaan untuk komoditas.

**3.**      **Perbedaan Dalam Gaya Manajemen**

Para manajer mengelola secara berbeda. Beberapa manajer sangat bergantung pada laporan dan dokumen formal tertentu, sementara yang lainnya lebih menyukai percakapan dan kontak informal.

Gaya manajemen dipengaruhi oleh latar belakang, dan kepribadian dari manajer yang bersangkutan. Latar belakang meliputi hal-hal seperti umur, pendidikan formal dan pengalaman pada suatu fungsi tertentu, seperti produksi, teknologi, pemasaran, atau keuangan. Karakteristik kepribadian meliputi variabel-variabel seperti kemauan manajer mengambil resiko dan toleransi ambiguitas.

**4.**      **Implikasi Terhadap Pengendalian Manajemen**

Gaya manajemen mempengaruhi proses pengendalian manajemen-bagaimana CEO memilih untuk menggunakan informasi tersebut, mengadakan pertemuan-pertemuan peninjauan kinerja, yang pada akhirnya mempengaruhi bagaimana sistem pengendalian sebenarnya beroperasi.

a.       Pengendalian Personal Versus Impersonal

Keberadaan pengendalian personal versus pengendalian impersonal dalam organisasi adalah sebuah aspek dari gaya manajerial. Manajer berbeda dalam hal seberapa pentingnya anggaran dan laporan-laporan formal serta percakapan-percakapan informal dan kontak personal lainnya.

b.      PengendalianKetat Versus Pengendalian Longgar

Gaya manajer mempengaruhi tingkat dari pengendalian ketat versus pengendalian longgar dalam situasi apapun. Tingkat kelonggaran cenderung meningkat pada tingkatan-tingkatan yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi.