

BUNGA RAMPAI KASUS-KASUS

AKUNTANSI BISNIS *dan Ekonomi*

Oman Rusmana - Eliada Herwiyanti - Puji Lestari - Laeli Budiarti -
Juli Riyanto Tri Wijaya - Christina Tri Setyorini - Novita Puspasari -
Agung Praptapa - Khamidatunnisa - Karina Odia Julialevi -
Amber Lumbantoruan - Poppy Dian Indira Kusuma

BUNGA RAMPAI KASUS-KASUS AKUNTANSI, BISNIS DAN EKONOMI

Seri 2

Penulis

Oman Rusmana, Eliada Herwiyanti, Puji Lestari, Laeli Budiarti, Juli Riyanto Tri Wijaya, Christina Tri Setyorini, Novita Puspasari, Agung Praptapa, Khamidatunnisa, Karina Odia Julialevi, Amber Lumbantoruan, Poppy Dian Indira Kusuma

Penyunting:

Rasyid Mei Mustafa dan Novita Puspasari

Desain sampul & Tata letak

Tim Desain SIP Publishing

Diterbitkan Oleh :



SIP Publishing (Anggota IKAPI)

Jl. Curug Cipendok Km 1. Kalisari Cilongok. Kab. Banyumas. Jawa Tengah

Customer Service: +62 812 2909 2844 | +62 895-3846-52297

Fanspage: Satria Indra Prasta-SIP Publishing | Twitter: @SIPPublishing |

Instagram: @sippublishing | E-mail: sippublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh buku tanpa izin penerbit dan penulis

Cetakan pertama, November 2021

15,5 x 23,5 cm | vi + 102 hlm | ISBN ...

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga **Bunga Rampai Kasus-kasus Akuntansi, Bisnis dan Ekonomi** dapat terselesaikan dengan lancar. Kami mengucapkan terima kasih kepada “Tim Pengabdian” Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman (FEB UNSOED) atas usahanya dalam penyusunan buku ini.

Buku ini merupakan karya kedua yang dihasilkan para dosen di Jurusan Akuntansi FEB UNSOED melalui penulisan kasus. Bunga rampai ini diharapkan menjadi referensi bagi akademisi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran berbasis kasus. Kasus yang ditulis pada buku ini merupakan kasus yang riil terjadi pada lingkungan bisnis pada level entitas dengan skala mikro, kecil dan menengah, sehingga pada pembelajaran di kelas mahasiswa akan dapat memahami segala permasalahan yang dihadapi di lapangan. Materi yang dituliskan pada buku ini beberapa merupakan pengalaman dari dosen ketika melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi ataupun praktik profesi akuntan.

Kami berharap bunga rampai ini membawa manfaat bagi semua pihak, dan menjadi karya yang selalu memberikan inspirasi.

Ketua Jurusan Akuntansi FEB UNSOED

Yudha Aryo Sudibyoy, PhD, Ak, CA, ACPA

DAFTAR ISI

Kata Pengantar iii

Kasus 1

SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN TAHU SUMEDANG
“MANG EMAN” 1

Oman Rusmana

Kasus 2

KONTROVERSI KEBIJAKAN: TEROBOSAN YANG
BERMANFAAT? 14

Eliada Herwiyanti

Kasus 3

QUO VADIS USAHA KERIPIK “SINGKONG SARI”? 21

Puji Lestari

Kasus 4

KOREKSI BIAYA OVERHEAD PABRIK UNTUK
MENGHINDARI THE WINNER CURSE30

Laeli Budiarti

Kasus 5

ANALISIS FUNDAMENTAL DAN TEKNIKAL SAHAM
INDUSTRI JAMU DAN FARMASI SIDO MUNCUL TBK.43

Juli Riyanto Tri Wijaya

Eliada Herwiyanti

Kasus 6

LAPORAN ARUS KAS DAN PERENCANAAN KEUANGAN
PT SEJAHTERA ABADI, TBK55

Christina Tri Setyorini

Kasus 7

NEGARA WAKANDA DALAM PUSARAN BENCANA61

Novita Puspasari

Kasus 8

MULTI-LEVEL MARKETING (MLM): STRATEGI BISNIS
YANG MENJANJIKAN?66

Agung Praptapa

Eliada Herwiyanti

Khamidatunnisa

Kasus 9

STUDI KASUS ANALISIS DATABASE SISTEM73

Karina Odia Julialevi

Kasus 10

REKONSILIASI FISKAL PERUSAHAAN GARMEN78

Amber Lumbantoruan

Kasus 11

MISKONSEPSI TERHADAP STRATEGI: APAKAH YANG KITA
PIKIR STRATEGI BENAR-BENAR STRATEGI?85

Poppy Dian Indira Kusuma

SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN TAHU SUMEDANG “MANG EMAN”

Oman Rusmana

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Informasi Umum Tahu Sumedang “Mang Eman”

Sejarah Perusahaan

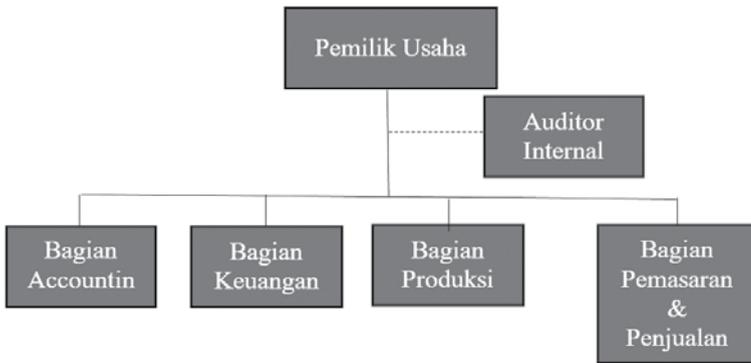
Tahu Sumedang “Mang Eman” adalah perusahaan manufaktur dalam bidang makanan yang merupakan salah satu cabang usaha milik DIENG GROUP MAKMUR SENTOSA. Tahu Sumedang “Mang Eman” berada di Jalan Raya Tambak Sogra arah menuju Purbalingga dari pabuaran Purwokerto. Perusahaan ini beralamat di Jl.Raya Tambaksogra, Kecamatan Sumbang, Kabupaten Banyumas Jawa Tengah.

Tahu Sumedang “Mang Eman” merupakan bisnis yang terlahir dari kesepakatan kerjasama antara Ibu Dra. Lilis Dhaliawati dengan Bapak Amin yang merupakan penemu resep dari tahu sumedang yang memiliki cita rasa khas ini pada tahun 2008. Usaha manufaktur ini memiliki karakteristik yang tentunya berpengaruh terhadap pola dan prosedur pengelolaan administrasinya. Pada awal berdiri perusahaan memberlakukan metode pencatatan basis kas, namun setelah disadari bahwa

dengan metode tersebut menghasilkan kemunculan biaya yang jumlahnya tidak tepat seperti yang sebenarnya terjadi kemudian perusahaan beralih menggunakan metode akrual untuk menghasilkan informasi keuangan yang lebih reliabel.

Perkembangan dan prospek usaha ini terus meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah penggemar jajanan khas tanah sunda ini, saat ini pabrik tahu sumedang sudah memiliki beberapa unit gerobak sebagai alat pemasaran yang tersebar di beberapa titik strategis yang terdapat di kabupaten Banyumas.

Struktur Organisasi Tahu Sumedang “Mang Eman”



Gambar 1. Struktur Organisasi Tahu Sumedang

Deskripsi Fungsi, Tanggung Jawab, dan Peranan dari Anggota Struktur Organisasi Tahu Sumedang “Mang Eman”.

a. Pemilik usaha

Merupakan pihak yang bertindak sebagai pemimpin serta menjalankan perusahaan. Adapun tugas dari Pemilik usaha:

- 1) Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan Perusahaan.
- 2) Mengelola kekayaan Perusahaan.
- 3) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan peralatan perlengkapan.

- 4) Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.

b. Auditor Internal

Auditor Internal bertugas untuk:

- 1) Secara rutin memastikan seluruh proses transaksi perusahaan berjalan sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan
- 2) Menganalisa dan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan secara berkala
- 3) Menguji validitas pada semua akun perusahaan secara berkala

c. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan bertugas untuk:

- 1) Menerima order dari pelanggan.
- 2) Menerima kas yang berupa pendapatan perusahaan.
- 3) Mengamankan kas ditangan yang menjadi milik perusahaan
- 4) Mengeluarkan uang sebagai pembiayaan perusahaan setelah mendapat otorisasi dari pemilik perusahaan.

d. Bagian Akuntansi

Bagian Akuntansi bertugas untuk membuat catatan setiap transaksi yang berkaitan dengan Aset, Kewajiban, dan Modal.

Penjabaran tugas dari bagian akuntansi adalah:

- 1) Mengidentifikasi, dan membuat jurnal untuk setiap transaksi yang berkaitan dengan Perusahaan
- 2) Mengarsipkan setiap dasar jurnal yang dibuat berdasarkan klasifikasi yang sudah ditentukan.
- 3) Menjaga kerapian, dan keamanan setiap dokumen yang berkaitan dengan catatan akuntansi
- 4) Menyajikan laporan keuangan sesuai dengan standar yang berlaku.

e. Bagian Produksi

Adalah bagian/divisi perusahaan bertugas untuk mengatur segala kebutuhan produksi tahu sumedang untuk memenuhi kebutuhan bagian penjualan. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bagian produksi adalah:

- 1) Memastikan ketersediaan stock bahan baku, sarana, dan prasarana produksi tahu sumendang.
- 2) Mengontrol kualitas bahan baku produksi
- 3) Memproduksi dan mengontrol kualitas produksi tahu sumedang
- 4) Mengendalikan efektivitas dan efisiensi produksi barang.
- 5) Mengelola limbah perusahaan dengan baik dan benar.
- 6) Menjaga stock barang jadi baik secara fisik maupun secara administrasi.

f. Bagian Pemasaran dan Penjualan

Tanggung jawab dari bagian pemasaran dan penjualan adalah:

- 1) Memasarkan hasil produksi perusahaan.
- 2) Menyetorkan kas sesuai dengan jumlah barang yang terjual kepada bagian keuangan.

Kegiatan Perusahaan

1. Siklus Pendapatan Usaha

Penjualan tahu dari outlet-outlet yang dimiliki oleh perusahaan menjadi fokus pendapatan perusahaan Mang Eman mengkhususkan diri pada produksi makanan berbasis tahu saja. Penjualan tahu penyetoran hasil dari penjualan dilakukan setiap hari, sementara untuk tahu yang tersisa di outlet saat jam kerja karyawan sudah habis akan dikembalikan kepada bagian produksi untuk diperiksa kualitasnya dan disimpan kembali pada tempat penyimpanan untuk dijual kembali esok hari. Berikut adalah gambaran dari tugas masing – masing bagian yang terlibat dalam siklus pendapatan usaha perusahaan:

a. Bagian Produksi

Tugas-tugas dari bagian produksi yang berkaitan dengan siklus pendapatan usaha perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Menyediakan barang dagangan (tahu) sesuai dengan jenis dan jumlah yang diminta oleh bagian pemasaran dan penjualan.
- 2) Menyerahkan tahu kepada bagian pemasaran dan penjualan kemudian mencatat jenis dan kuantitasnya didalam sebuah formulir catatan harian yang disediakan perusahaan.
- 3) Menerima kembali barang dagangan hari tersebut yang belum terjual untuk diperiksa kembali kualitas dan kelayakannya untuk dijual kembali keesokan harinya.
- 4) Mencatat jumlah barang terjual bersih yang terjadi pada hari itu dan menyerahkan laporan tersebut kepada bagian keuangan untuk penerimaan setoran.

b. Bagian Pemasaran dan Penjualan:

Setelah menerima barang dagangan yang diminta kepada bagian produksi, bagian penjualan kemudian melakukan tugas – tugas berikut:

- 1) Menjual barang dagangan pada wilayah penjualan masing-masing
- 2) Mencatat pada nota penjualan untuk setiap penjualan yang dilakukan.
- 3) Merekap total penjualan per hari.
- 4) Mengembalikan sisa barang dagangan kepada bagian produksi
- 5) Menyetorkan kas hasil penjualan kepada bagian keuangan

c. Bagian Keuangan

Setelah menerima uang hasil penjualan dari bagian pemasaran dan penjualan, bagian keuangan kemudian mengisi formulir tanda terima kas hasil penjualan yang dilengkapi dengan nota – nota bukti penjualan yang terjadi pada hari itu. Setelah itu, bagian keuangan akan meneruskan bukti transaksi tersebut ke bagian akuntansi untuk dicatat di dalam jurnal program akuntansi yang dimiliki perusahaan.

d. Bagian Akuntansi

Menerima bukti transaksi, memeriksa, kemudian mencatat kedalam jurnal dan mengarsipkan dokumen bukti transaksi tersebut.

2. Siklus Pembiayaan

Pembayaran yang terjadi pada perusahaan ini dibedakan menjadi dua yakni pembayaran biaya rutin dan pembayaran biaya tidak rutin. Pada pembayaran biaya – biaya yang rutin terjadi untuk operasional perusahaan, maka otoritas pengeluaran kas di serahkan pada bagian keuangan. Namun, untuk biaya yang tidak rutin otoritas pengeluaran kas dipegang oleh pemilik dimana bagian keuangan harus membuat surat pengajuan dan meminta tanda tangan pemilik untuk pembayaran kegiatan tersebut dimana biasanya kegiatan pembiayaan ini memiliki nilai nominal yang cukup besar. Berikut adalah deskripsi prosedur pembiayaan yang bersifat rutin:

a. Bagian Keuangan

Bagian keuangan akan menerima permintaan untuk mengeluarkan sejumlah kas dari bagian/divisi lain untuk keperluan operasional perusahaan. Setelah itu bagian keuangan akan mengeluarkan sejumlah uang dan kemudian mencatat pada buku kas. Setelah nota/bukti transaksi mengenai kegiatan tersebut diterima, maka

bagian keuangan akan memeriksa kebenaran keperluan dan nominal transaksi yang tadi sudah dikeluarkan. Untuk transaksi yang nominalnya besar, bagian keuangan harus menerima bukti transaksi terlebih dahulu sebelum mengeluarkan kas. Setelah itu, bukti transaksi akan diteruskan pada bagian akuntansi untuk di jurnal.

b. Bagian Akuntansi

Bagian akuntansi akan memeriksa bukti transaksi yang diterima kemudian dibuatkan jurnal entry untuk mencatat transaksi tersebut pada program akuntansi perusahaan.

Sementara itu, berikut ini adalah prosedur pengeluaran kas untuk biaya – biaya yang bukan merupakan kegiatan rutin operasi perusahaan sehari-hari:

c. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan menerima permintaan pengeluaran kas dari bagian atau divisi lain perusahaan, kemudian menyiapkan formulir pengajuan pengeluaran kas untuk transaksi yang tidak rutin kemudian meneruskan formulir tersebut kepada pemilik perusahaan untuk mendapat persetujuan. Setelah dokumen tersebut disetujui oleh pemilik perusahaan, selanjutnya bagian keuangan akan memberikan sejumlah uang yang diminta kepada pemohon dan meminta tanda terima dari pemohon. Selanjutnya dokumen tersebut akan diteruskan ke bagian akuntansi untuk dicatat.

d. Bagian Akuntansi

Bagian akuntansi akan memeriksa bukti transaksi yang diterima kemudian dibuatkan jurnal entry untuk mencatat transaksi tersebut pada program akuntansi perusahaan.

3. Ikhtisar Kebijakan Akuntansi

Penyusunan Laporan Keuangan Tahu Sumedang “Mang Eman” berpedoman pada Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) yang berlaku. Ikhtisar kebijakan akuntansi ini memuat hal-hal penting di dalam perlakuan akun-akun dalam pencatatan, penggolongan, peringkasan transaksi-transaksi yang terjadi. Hal-hal yang belum diatur dalam sistem akuntansi keuangan, ini dikarenakan adanya transaksi yang tidak terantisipasi dan perlakuannya diserahkan kepada Auditor Internal Tahu Sumedang “Mang Eman”, sepanjang tidak menyimpang dari Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) yang berlaku dan didasarkan atas pertimbangan akal sehat.

Laporan yang akan dihasilkan oleh Sistem Akuntansi ini terdiri dari :

1. Neraca
2. Perhitungan Laba Rugi
3. Laporan Perubahan Ekuitas
4. Laporan Arus Kas (Metode Tidak Langsung)
5. Catatan Atas Laporan Keuangan
6. Informasi tambahan, yang berupa rincian semua pos di neraca dan laba rugi dan informasi lain yang dinilai penting dan diperlukan oleh pemakai laporan keuangan.

Sistem Akuntansi Keuangan ini ditujukan untuk penyusunan laporan keuangan bulanan. Dan pada akhir tahun akan disatukan menjadi laporan keuangan tahunan. Akun lain yang belum tercantum dalam Pedoman Sistem Akuntansi Keuangan ini dan memiliki saldo yang tidak material agar digabungkan sesuai dengan perkiraan yang ada, yang mempunyai sifat (nature) serupa. Akun yang belum tercantum dalam Pedoman Sistem Akuntansi Keuangan yang memiliki saldo apabila diperlukan dapat ditambahkan dalam *chart of accounts*.

Penyimpangan penyajian dari Pedoman Sistem Akuntansi Keuangan hanya diperkenankan dengan alasan-alasan tertentu,

dan harus mendapat persetujuan dari Direksi. Dalam rangka pelaksanaan sistem akuntansi, direksi perusahaan Tahu Sumedang “Mang Eman” menetapkan kebijakan-kebijakan sebagai berikut:

A. Proses Pencatatan

Proses pencatatan yang dilakukan dalam rangka mengolah data-data transaksi keuangan Tahu Sumedang “Mang Eman” dilakukan dengan mengembangkan EDP (Electronic Data Processing) secara bertahap. Dalam tahap implementasi sistem akuntansi keuangan ini akan menggunakan aplikasi GL (General Ledger). Sebagai outputnya akan dikeluarkan *trial balance* serta *adjusted trial balance* sebagai hasil penyesuaian dari diterapkannya konsep akrual dalam akuntansi. Pengawasan terhadap input jurnal, posting dan output GL dilakukan oleh Departemen Akuntansi.

Transaksi yang terjadi pada perusahaan ini akan dipisahkan menjadi 5 jenis transaksi. Setiap transaksi yang dibuat oleh bagian akuntansi akan disertai dengan sebuah *voucher jurnal* yang sudah diberi nomor urut. Sistem voucher ini diperlukan perusahaan untuk menjamin keaslian bukti transaksi perusahaan dan terciptanya audit trail terhadap laporan keuangan. Dengan demikian, diharapkan kebijakan ini dapat membantu proses penyimpanan bukti transaksi sekaligus proses penelusuran dokumen/ bukti transaksi saat diperlukan. Berikut adalah 5 kategori transaksi yang diterapkan beserta nama *voucher jurnal* yang menyertainya:

1. Transaksi Kas Masuk > Voucher Jurnal Kas Masuk (VKM)
2. Transaksi Kas Keluar > Voucher Jurnal Keluar (VKK)
3. Transaksi Bank Masuk > Voucher Jurnal Bank Masuk (VBM)
4. Transaksi Bank Keluar > Voucher Jurnal Bank Keluar (VBK)
5. Transaksi Non Kas & Non-Bank > Voucher Jurnal Memorial (VM)

Tahap selanjutnya diharapkan Laporan Keuangan dapat secara otomatis disusun sebagai output EDP. Dikarenakan Tahu Sumedang “Mang Eman” mempunyai hal-hal yang khusus dalam akuntansi, maka mutlak kebutuhan di masa depan untuk menyusun program komputer akuntansi agar otomasi penyusunan Laporan Keuangan lebih terintegrasi.

B. Pengakuan Pendapatan dan beban

Pengakuan seluruh pendapatan dan biaya yang terkait dengan operasi kegiatan usaha diakui dengan *accrual basis*.

1. Pendapatan Usaha

Pendapatan diakui saat terjadinya transaksi penjualan barang dagangan hasil produksi perusahaan yang berupa tahu.

2. Pendapatan Lain – Lain

Pendapatan lain – lain adalah pendapatan yang berasal selain dari aktivitas utama perusahaan yaitu penjualan barang dagangan, pendapatan ini diakui saat ada dokumen pendukung resmi yang memuat nominal dan dasar penyebab transaksi tersebut.

3. Harga Pokok Produksi

Harga pokok produksi diakui sesuai dengan nilai biaya yang dihabiskan untuk proses produksi tahu.

4. Beban Usaha & Non-Usaha

Semua beban usaha dan non usaha diakui sesuai dengan waktu dan proporsi pembebanannya (*accrual*).

C. Jurnal Penyesuaian

Jurnal Penyesuaian akan dibuat pada akhir periode usaha dengan bukti memorial sebagai dasarnya.

D. Pengelolaan Kas

Pengelolaan dan tanggung jawab atas kas yang terkait dengan semua transaksi usaha perusahaan dipusatkan pada bagian keuangan

E. Penyusutan

Semua aktiva tetap berwujud akan disusutkan dengan metode garis lurus dengan nilai residu sebesar 5% dari nilai perolehannya. Untuk masa taksiran masa pakai aktiva akan dikategorikan dengan rincian berikut:

1. Bangunan : 20 Tahun
2. Mesin dan Peralatan : 5 Tahun
3. Kendaraan: 5 Tahun

Pedoman Akun Dan Format Laporan Keuangan

A. Dasar Klasifikasi Akun Buku Besar

Sesuai dengan Standar penggolongan akun transaksi, klasifikasi Akun Tahu Sumedang “Mang Eman” diklasifikasikan menjadi 5 kelompok dan masing – masing kelompok terdiri dari beberapa golongan.

1. Kelompok asset dibagi menjadi 2 golongan:
 - a. Aktiva Lancar
 - b. Aktiva Tetap
2. Kelompok kewajiban dibagi menjadi 2 golongan:
 - a. Hutang Jangka Pendek
 - b. Hutang Jangka Panjang
3. Kelompok ekuitas dibagi menjadi 3 golongan:
 - a. Ekuitas Pemilik
 - b. Modal Saham
 - c. Saldo Laba ditahan
4. Kelompok Pendapatan dibagi menjadi 2 golongan:
 - a. Pendapatan Operasional
 - b. Pendapatan Non Operasional
5. Kelompok Biaya dibagi menjadi 3 golongan:
 - a. Harga Pokok Penjualan
 - b. Biaya Usaha
 - c. Biaya Administrasi dan Umum
 - d. Biaya Lain – Lain

B. Tata Cara Pemberian Kode Akun Pada Akun Buku Besar dan Buku pembantu.

Kode Akun pada akun transaksi perusahaan dilakukan dengan memberikan nomor pada setiap Kelompok, Golongan, dan Jenis Akunnya dengan ketentuan berikut :

1. Kelompok Akun diberi angka 1 sampai 5
 - a. Aset diberi Kode angka 1
 - b. Kewajiban diberi Kode angka 2
 - c. Ekuitas diberi Kode angka 3
 - d. Pendapatan diberi Kode angka 4
 - e. Biaya diberi Kode angka 5

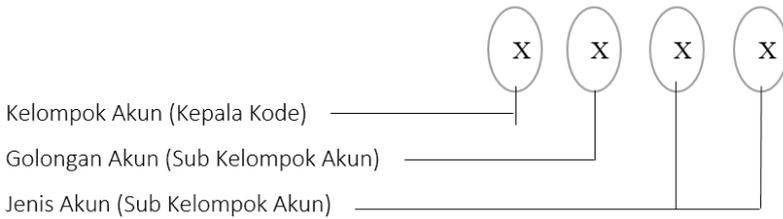
2. Golongan Akun diberi angka 1 sampai 9

Jumlah dari Golongan Akun masing – masing perusahaan berbeda tergantung pada kebutuhan.

3. Jenis Akun diberi angka 1 sampai 9

Jumlah dari Jenis Akun masing – masing perusahaan berbeda tergantung pada kebutuhan.

Berikut adalah desain tata cara pemberian kode akun pada standar akuntansi yang diterapkan di Tahu Sumedang “Mang Eman”.



* Note: jumlah slot nomor jenis akun disesuaikan dengan jumlah akun yang ingin dibuat

Berdasarkan atas deskripsi perusahaan tersebut, maka perusahaan membutuhkan:

1. Desain formulir voucher journal, dan petunjuk pemakaiannya.
2. Deskripsi sistem akuntansi biaya (*cost accounting*) berdasarkan

- proses produksi untuk melengkapi dokumen akuntansinya.
3. Desain kode akun secara detail
 4. Penjelasan setiap kode akun, berupa deskripsi akun dan alokasi peruntukan transaksi untuk kode akun debit dan kredit.
 5. Format Laporan keuangan
 6. Standard Journal Entries

KONTROVERSI KEBIJAKAN: TEROBOSAN YANG BERMANFAAT?

Eliada Herwiyanti

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Lingkup bisnis tidak terbatas pada kegiatan jual beli atau transaksi perdagangan barang dan atau jasa. Bisnis sesungguhnya berhubungan dengan kegiatan apapun, dari urusan yang remeh hingga urusan yang penting, dari urusan yang kecil hingga urusan yang besar. Tentu saja perspektif tiap orang dapat jadi berbeda satu sama lain dalam mengkategorikan urgensi dari tiap kegiatan.

Mayoritas orang setuju mengidentikkan urgensi bisnis dengan ukuran moneter. Jelas sekali hal ini dikarenakan fungsi uang sebagai alat pembayaran kerap menjadi solusi jitu bagi pemiliknya. Lihat saja fakta di lapangan, dapat dijumpai orang-orang yang lebih suka mengambil keputusan untuk menggelontorkan dana bagi orang lain atau pihak lain agar melakukan pekerjaan yang sebetulnya adalah tanggung jawabnya. Tentunya orang-orang seperti ini telah memikirkan dengan matang *cost* dan *benefit* dari keputusan tersebut.

Tiap keputusan bagaimanapun ada konsekuensinya. Tidak ada satupun keputusan yang tidak mengandung risiko. Adalah suatu kebohongan besar apabila ada orang yang berani

berpendapat bahwa risiko itu bisa dihilangkan. Bahwa hidup di dunia ini ada banyak hal yang sesungguhnya saling berkaitan satu sama lain meskipun bisa saja relasinya tidak begitu erat. Tanpa pandang bulu, sesungguhnya setiap keputusan yang dipilih oleh seseorang menimbulkan efek domino sedemikian rupa, karena manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup tanpa menjalin relasi dengan sesamanya.

Dicermati lebih saksama, sesungguhnya keputusan merupakan produk dari kebijakan. Lebih lanjut kebijakan sebetulnya adalah buah pikir dari akal manusia, di mana setiap orang diciptakan dibekali dengan akal sehat yang dapat digunakan sedemikian rupa untuk berfilsafat. Definisi bahwa filsafat dilakukan sebagai usaha manusia untuk mencari kebenaran melalui perenungan, pertimbangan dan metode/sistem atas fenomena yang terjadi, menunjukkan bahwa hasil dari berfilsafat adalah relatif, artinya filsafat bisa saja menyesatkan. Meskipun dalam usaha mencari kebenaran tersebut telah dilakukan dengan pemikiran yang hati-hati dan dengan melibatkan pertimbangan dan pendekatan empiris yang sedemikian rupa, tetap saja kebenaran dari yang dihasilkan oleh pemikiran manusia itu terbatas.

Sejarah perkembangan ilmu pengetahuan dari waktu ke waktu menunjukkan bahwa pada dasarnya filsafat dan ilmu pengetahuan saling terhubung. Namun demikian, hubungan antara keduanya tidak selalu selaras. Meski keduanya bertujuan mencari kebenaran, namun faktanya dapat dilihat bahwa saat ini orang lebih banyak melakukan metode-metode ilmiah yang empiris dibandingkan melakukan perenungan. Argumennya adalah filsafat hanya memberikan penjelasan akan kebenaran yang sifatnya “kasar” gambaran besar, sedangkan ilmu pengetahuan memberikan penjelasan akan kebenaran yang sifatnya “jelas” gambaran kecil. Tidaklah heran apabila di era modern kegiatan berfilsafat semakin diragukan, ditinggalkan

bahkan mulai hilang pamornya dibandingkan kegiatan meneliti/riset, terbukti dengan semakin maraknya profesi akademisi dan periset pada saat ini.

Tidak terasa zaman berubah dengan cepat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin pesat. Tak pelak hal ini akan berdampak pada perubahan peta kompetensi tiap profesi yang ada di muka bumi. Pada akhirnya hingga entah kapan manusia harus siap dan terus bertransformasi. Bukan semata agar tidak tergerus perubahan zaman tetapi lebih karena ingin tetap menunjukkan eksistensinya di lingkungan profesinya. Eksistensi tersebut dapat ditunjukkan dalam berbagai cara, ada orang yang menunjukkannya melalui capaian kinerjanya, ada yang memanfaatkan jalinan relasi, terlebih saat ini ketika informasi sangat mudah disebarkan melalui berbagai media.

Suatu kejanggalan atau keunggulan kompetitif?

Ada banyak perusahaan besar yang hingga saat ini masih bisa bertahan bahkan semakin kuat menancapkan eksistensinya di dunia bisnis. Tanpa menyebutkan nama secara detail, pasti setiap kita sudah punya bayangan apa saja nama-nama besar tersebut. Menariknya, keberhasilan yang mereka capai tidak semata-mata dipengaruhi faktor sejarahnya yang panjang. Faktanya ada di antaranya yang ternyata adalah perusahaan dengan sejarah pendirian kurang dari satu dekade. Tidak main-main entitas bisnis yang dikembangkan pun beranak pinak dengan strategi bisnis yang mungkin dianggap tidak masuk akal. Merger konglomerat yang dilakukan tanpa pertimbangan yang cermat bukan tak mungkin malah menjadi titik awal kegagalan bisnis. Di sisi lain, tak jarang pula merger horisontal atau vertikal yang ternyata berujung pada gagal bisnis, demikian pula merger perluasan produk atau pasar bisa saja hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Menarik ketika faktanya ada perusahaan “*new comer*” yang mampu dengan cepat menunjukkan eksistensinya. Dalam ilmu marketing istilah 4P’s sudah tidak asing lagi, yaitu: *Product, Price, Place and Promotion*. Sederhananya kemampuan perusahaan untuk jadi berhasil tidak lain karena manajemen perusahaan mampu mengambil dan menerapkan kebijakan 4P ini dengan tepat. Produk haruslah berkualitas tinggi dan menjawab kebutuhan konsumen dengan tepat bila perlu ditambah dengan fitur-fitur yang remeh tetapi dapat menarik hati calon pembeli misalnya adanya desain produk dan kemasan yang menarik. Penentuan harga yang realistis, bahkan mungkin serendah-rendahnya, menekan biaya sedemikian rupa agar tidak ada pesaing yang mampu menandingi. Pemilihan tempat yang strategis untuk memperdagangkan produk dengan turut mempertimbangkan kelayakannya, misalnya dengan mempertimbangkan segmentasi pasar yang dituju bisa jadi produk akan kurang tepat dipasarkan di suatu daerah atau lokasi tertentu. Promosi yang tepat tidak hanya bicara frekuensinya, tetapi menyangkut media yang digunakan, bahkan siapa figur bintang iklannya. Di atas semua opsi yang ada pada akhirnya tetaplah ada plus minus dari setiap keputusan dan implementasi kebijakan. Ada yang berdampak buruk pada pencekalan produk namun bisa saja ada yang berdampak baik hingga permintaan produk meningkat sangat tinggi di pasar.

Tak kalah penting bagi keberhasilan bisnis adalah gaya *leadership* dari manajemen perusahaan. Ada banyak pemimpin yang dicap kontroversial, baik karena penampilannya *nyeleneh*, maupun cara bicaranya yang suka-suka. Tanpa disebutkan siapa orangnya, pasti kita sudah dapat membayangkan siapa-siapa *person*-nya. Ada yang hanya dengan bicara sedikit di *twitter*-nya, namun segera dapat memengaruhi pergerakan aset kripto sebagaimana yang terjadi pada *dogecoin*. Meskipun aset

kripto bagi sebagian orang tidaklah jelas dan dinilai tidak layak untuk dihargai, namun adanya peluang investasi yang cukup menjanjikan membuat aset yang tak berwujud ini mulai dilirik utamanya di kalangan milenial. Ada juga pemimpin yang tidak datang dari latar belakang pendidikan yang mumpuni namun bisa sukses dalam bisnis. Bagaimana mungkin orang yang *drop out* dari kampus atau bahkan hanya lulus pendidikan dasar ternyata dapat sukses dalam membangun bisnisnya. Tampaknya realita ini cukup mengusik dunia pendidikan, yang notabene banyak menjejal siswanya berbagai macam pelajaran namun tidak dapat menjamin keberhasilan lulusannya ketika terjun di lapangan nantinya. Berbagai bekal pengetahuan terkait pentingnya visi, misi, dan strategi perusahaan seolah-olah menjadi tidak bermanfaat lagi begitu dibenturkan dengan realita yang ada. Konsep-konsep yang seharusnya ideal diterapkan untuk kondisi tertentu jadi percuma. Terlalu banyaknya hal yang ternyata saling beririsan menyebabkan asumsi-asumsi dalam membangun suatu gagasan justru menjadi hal yang paling penting di atas segalanya. Pada akhirnya saat ini figur pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang popularitas publiknya tinggi. Entahkah perilakunya kurang etis atau tidak, toh pun kadar etika tiap orang bisa jadi berbeda, walaupun jika dicermati dengan serius sebetulnya ada batas-batas antara benar dan salah, baik dan jahat, meskipun juga sifatnya relatif.

Pandemi: Hambatan atau Peluang?

Pandemi yang melanda dunia memberikan hantaman bagi dunia bisnis. Di Indonesia sendiri usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang dahulu mampu bertahan di tengah krisis moneter tahun 1998 dan 2008, ternyata di kala pandemi melanda menjadi tak berdaya. Bahkan UMKM justru menjadi sektor yang tergerus lebih dahulu, bukan hanya karena masalah keterbatasan modal yang dimiliki, tetapi juga karena adanya

kebijakan pembatasan sosial berskala besar dan berskala mikro. Pemanfaatan teknologi informasi terus digaungkan untuk lebih dioptimalkan selama pandemi. Toko-toko online makin marak bermunculan, akun-akun sosial media makin merebak, platform digital dikembangkan sedemikian rupa, digadang upaya-upaya ini menjadi solusi kunci bagi eksistensi bisnis. Faktanya tidak semua orang telah melek teknologi, pun jika bisa apakah gawai yang dibutuhkan terjangkau untuk dibeli oleh para pelaku bisnis tersebut? Betul bahwa pemerintah membantu dengan mengeluarkan berbagai kebijakan yang pro-UMKM. Nyatanya, keringanan kredit, pemberian bantuan sosial, maupun insentif pajak yang diberikan tampak tidak berdampak signifikan, salah satu faktor penyebabnya adalah ketidakakuratan data yang ada sehingga banyak program yang akhirnya jadi salah sasaran.

Dampak pandemi nyatanya juga dirasakan oleh bisnis dengan modal yang besar. Bisnis dengan modal yang relatif besar macam maskapai penerbangan, menjadi salah satu yang terdampak cukup parah. Kebijakan *lockdown* nasional dan atau lokal berimbas pada penurunan jumlah penumpang. Pada akhirnya manajemen lebih memilih keputusan untuk menutup rute penerbangan dan membiarkan pesawat diparkir berbulan-bulan di bandara. Namun jangan salah, pengalaman yang berbeda ditunjukkan oleh salah satu maskapai penerbangan di belahan dunia Eropa.

Berdiri pada tahun 1984, maskapai kecil yang tadinya hanya melayani rute perjalanan singkat kini berkembang dan melesat menjadi pesaing dari maskapai-maskapai besar. Bukan sembarangan kebijakan harga tiket penerbangan yang begitu murah menjadi kunci kesuksesan dari maskapai ini. Berbeda dengan maskapai penerbangan yang menerapkan pembedaan kelas penumpang, maskapai ini menyamaratakan semua kelas penumpang, selain itu penjualan tiket dilakukan secara langsung tanpa melalui agen perjalanan dan tidak ada embel-embel *refund*.

Murah dan cepat adalah strategi kuncinya, meskipun kenaikan harga bahan bakar di tahun 2013 pada akhirnya memaksa manajemen untuk menelurkan kebijakan agar pilot terbang lebih pelan 2 menit di setiap penerbangan. Belakangan diketahui bahwa maskapai penerbangan ini berani membuka rute penerbangan dari London ke Roma harga tiket sebesar £14,99 atau setara dengan Rp.301.847,61 (kurs rupiah terhadap pound sterling = 20.136,60 : 1). Tidak tanggung tanggung maskapai ini berani *me-mention* salah satu pelatih sepak bola yang terkenal. Antara mengejek kegagalan sang pelatih dalam melatih salah satu klub di London dan di sisi lain mendapatkan manfaat dari ketenaran nama pelatih tersebut. Hasilnya, tanpa perlu *repot-repot* mengeluarkan banyak biaya untuk promosi, produk baru yang diluncurkan tersebut segera menjadi dikenal publik.

QUO VADIS USAHA KERIPIK “SINGKONG SARI”?

Puji Lestari

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Bintang adalah seorang yang kreatif. Sebagai seorang yang terlahir di salah satu desa di Kabupaten Banyumas dan memiliki latar belakang pendidikan teknologi pertanian, Bintang memahami benar potensi yang dimiliki oleh tanah kelahirannya. Di karunia alam agraris yang subur, pedesaan di Banyumas rimbun oleh berbagai tanaman pangan dan non pangan. Salah satu yang tumbuh subur di wilayah ini adalah tanaman singkong. Ketela pohon atau singkong merupakan tanaman pangan berupa perdu dengan nama lain ubi kayu, singkong atau kasape. Ketela pohon berasal dari benua Amerika, tepatnya dari negara Brazil. Penyebarannya hampir ke seluruh dunia, antara lain: Afrika, Madagaskar, India, Tiongkok. Ketela pohon berkembang di negara-negara yang terkenal wilayah pertaniannya dan masuk ke Indonesia pada tahun 1852 (Ida, 2019). Di Indonesia, ketela pohon menjadi bahan pangan pokok setelah beras dan jagung. Dengan teknologi pengolahan yang tepat, singkong dijadikan bahan dasar pada industri makanan dan bahan baku industri pakan dan industri obat-obatan.

Bintang memahami benar potensi ekonomi ini. Dengan bekal pengetahuan dan ketrampilan selama di bangku kuliah, Bintang mencoba membuka usaha berbahan dasar singkong. Salah satu olahan singkong yang menurut pengamatannya merupakan produk potensial adalah keripik singkong. Keripik singkong adalah cemilan yang bisa diterima semua kalangan. Rasa yang renyah, dengan tekstur yang ringan menjadi cemilan yang menemani teh/kopi pada saat santai, sendiri ataupun bersama teman dan kerabat atau sebagai teman lembur. Dengan pertimbangan tersebut, Bintang memutuskan untuk memproduksi keripik singkong. Itu adalah keputusan Bintang lima tahun yang lalu.

Bintang memberi nama produknya, “Singkong Sari”. Awal produksi, Bintang mampu memproduksi rata-rata 5 kg/hari keripik per hari. Serapan pasar yang baik, mendorong Bintang memproduksi dalam jumlah yang semakin banyak. Berikut adalah data produksi usaha Bintang dalam 5 tahun terakhir.

Tabel 1. Data Produksi Keripik 2015-2019

Tahun	Volume
2015	1.500 kg
2016	1.860 kg
2017	2.050 kg
2018	2.100kg
2019	2.150 kg

Atas dasar data tersebut, Bintang melakukan analisis. Selama 5 tahun berproduksi, permintaan selalu naik, namun mulai tahun ketiga, permintaan mengalami kenaikan dalam jumlah yang semakin menurun. Untuk itu, Bintang berpikir keras untuk

mengubah strategi, agar usahanya semakin meningkat dan dalam jangka panjang menjadi perusahaan yang diperhitungkan dalam industri makanan.

Untuk meningkatkan penjualan, selama ini Bintang bekerja sama dengan toko-toko yang ada di Purwokerto, termasuk koperasi karyawan yang memiliki toko. Di samping itu, Bintang juga berpikir dan mempertimbangkan untuk menjual produknya secara *online*, sampai saat ini belum dilakukan. Dari sisi permodalan, selama ini Bintang menggunakan tabungan pribadiya, serta pinjaman dari kerabatnya. Karyawan bagian produksi 4 orang, merupakan ibu-ibu rumah tangga yang memanfaatkan waktu luang, dibayar berdasarkan volume produk yang dihasilkan. Satu orang karyawan lain merupakan mahasiswa tingkat akhir yang bertugas mengantarkan produk ke toko. Urusan yang lain di tangani sendiri oleh Bintang.

Manajemen Strategis

Permasalahan yang dihadapi oleh Bintang adalah bagaimana menentukan strategi usaha agar dapat tetap eksis dan menjadi pemain yang diperhitungkan dalam industri makanan. Bintang, melakukan kontemplasi, merenungkan perjalanan usahanya selama ini. Evaluasi dilakukan atas berbagai hal, baik hal-hal yang berada dalam lingkup usahanya sendiri maupun kondisi lingkungan sekitarnya.

Dari obrolan santai dengan teman satu angkatannya di Unsoed, Bintang mengetahui, bahwa apa yang sedang dilakukannya merupakan masalah manajemen strategis. Bulan merupakan teman Bintang di BEM Unsoed. Informasi dari Bulan mendorong Bintang menggali lebih jauh mengenai konsep manajemen strategis, dan bagaimana menerapkannya untuk membantu perkembangan usahanya. Bintang menyadari banyak hal yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya. Bintang harus menentukan langkah demi langkah yang harus ditempuh dalam menerapkan konsep manajemen strategis.

Manajemen strategis adalah serangkaian komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan bagi perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan pengembalian di atas rata-rata (Hitt et al., 2009). Industri makanan bukanlah industri yang bersifat monopolis. Banyak pemain dalam industri makanan yang memiliki ciri khas masing-masing dan memiliki pangsa pasar tersendiri. Untuk dapat menjadi pemain kuat dengan ciri produk yang khusus yang membedakan dari para pesaingnya, para pengusaha harus memiliki kejelian dalam mengeksplorasi segala kemungkinan untuk memberi identitas spesifik yang membedakan produknya dari para pesaing. Bintang harus mulai memikirkan hal ini. Bintang harus menentukan terlebih dahulu capaian yang ingin diraih dalam menjalankan usahanya. Capaian jangka panjang, yang kemudian di rinci ke dalam capaian-capaian jangka pendek.

Langkah-langkah yang dilakukan oleh bintang, digambarkan pada gambar 2.



Gambar 2. Proses Manajemen Strategis

Sumber: Susilo dan Kaho, 2018

LANGKAH-LANGKAH MANAJEMEN STRATEGIS

1. Visi dan Misi

Visi merupakan kondisi di masa depan yang diharapkan atau dicita-citakan akan dicapai oleh organisasi di masa depan. Dengan kata lain, visi dikatakan sebagai artikulasi dari aspirasi organisasi di masa depan berdasarkan motivasi yang mendasarinya (Susilo & Kaho, 2018). Sementara itu, pernyataan misi (*mission statement*) suatu organisasi menunjukkan apa tujuan suatu organisasi didirikan. Biasanya, unsur-unsur pernyataan misi adalah:

- Bidang kegiatan organisasi, yang sering di nyatakan dengan “what business are we in?”
- Apakah yang akan dibuat? (*what products/services will we deliver?*)
- Posisi dalam industri yang digeluti (*how would we be known in the industry?*)
- Aspirasi, yang merupakan cita-cita organisasi di masa depan (*where do we to be?* Yang menyatakan impian kondisi organisasi Dalam masa 5 tahun, 10 tahun, atau masa yang lebih panjang dari itu.

2. Analisis Lingkungan

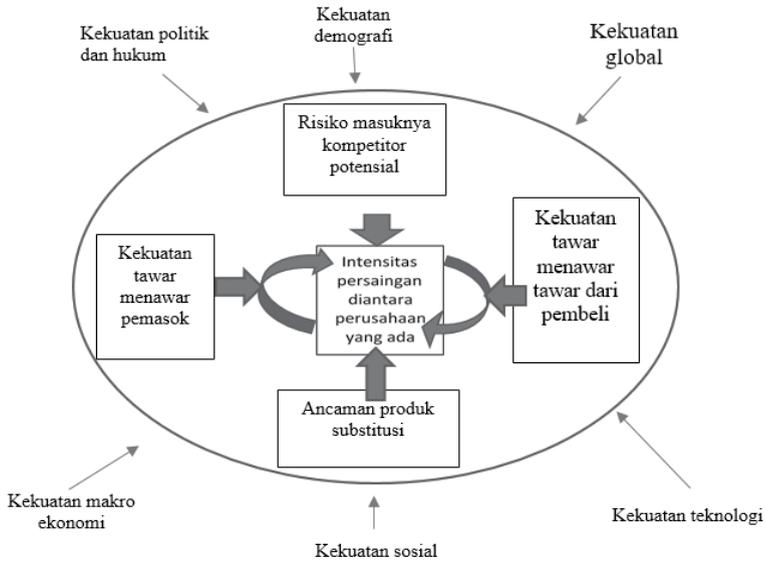
a. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan di mana organisasi/perusahaan beroperasi. Menganalisis lingkungan eksternal merupakan Langkah untuk mengidentifikasi potensi ancaman dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari makro dan lingkungan mikro . Lingkungan makro tidak berpengaruh secara langsung terhadap perusahaan, sedangkan lingkungan mikro berpengaruh secara langsung, Lingkungan eksternal digambarkan pada gambar-2 (Hill & Jones, 2008).

b. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan didasarkan pada faktor-faktor: kompetensi, sumber daya dan kapabilitas (Hill & Jones, 2008). Ketiga faktor tersebut akan menentukan keunggulan kompetitif perusahaan atas pesaingnya.

Kompetensi adalah kekuatan spesifik perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan produk yang memiliki diferensiasi dengan produk pesaing atau dapat beroperasi pada tingkat biaya yang secara substansial lebih rendah dibanding pesaingnya. Sumber daya mengacu pada aset yang dimiliki oleh perusahaan/organisasi baik aset berwujud maupun aset tidak berwujud. Sumber daya akan bernilai jika mampu mendorong perusahaan untuk mendorong permintaan produk atau beroperasi pada biaya yang lebih rendah. Sumber daya bernilai karena kelangkaan, karena kompetitor tidak memilikinya, dan sulit bagi pesaing untuk menirunya. Kapabilitas merupakan ketrampilan mengkordinasikan sumber daya yang dimiliki dan menggunakannya secara produktif.



Gambar 3. Lingkungan eksternal Perusahaan
(Sumber: Hill and Jones, 2008)

3. Analisis Strategis dan Pilihan Strategis

Secara umum, strategi dilaksanakan pada tingkat korporasi, tingkat unit bisnis, dan tingkat fungsional. Pilihan-pilihan strategi dapat dilaksanakan pada ketiga tingkatan tersebut. Karenanya model strategi pencapaian tujuan organisasi dibagi tiga bagian: *competitive strategy*, *strategic initiatives* dan *functional initiative* Schippmann (1999) dalam (Susilo & Kaho, 2018). Competitive strategy adalah strategi yang dipilih untuk bersaing Dalam kompetisi mencapai visi organisasi. Contoh strategi ini adalah *cost leadership*, *product/service differentiation*, *strategi focus*. *Strategic initiatives* merupakan cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Ada dua alternatif: *revenue based* yang merupakan *top line driven strategies* dan *cost-based* yang mendasarkan pada *bottom line strategies* (Susilo & Kaho, 2018). Sementara itu, *functional initiatives* merupakan penjabaran dari *competitive strategy*, *strategic*

initiatives, menjadi tindakan nyata yang harus dilakukan masing-masing fungsi untuk mendukung terlaksananya kedua strategi tersebut.

4. Pelaksanaan Eksekusi Strategi (Rencana Tahunan Organisasi)

Strategi-strategi yang telah dipilih baik pada tingkat korporasi, unit bisnis maupun tingkat dirinci menjadi rencana aksi yang dinyatakan pada anggaran yang kemudian diimplementasikan. Rencana aksi dalam anggaran ini biasanya lebih rinci, termasuk alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan setiap aksi.

5. Pengendalian Strategi dan Perbaikan Sinambung

Upaya control atas implementasi strategi dalam aksi memungkinkan manajemen melakukan evaluasi atas penerapan strategi tersebut. Hasil evaluasi memberikan informasi kualitas implementasi. Ketidaksesuaian hasil aktual dari rencana perlu dianalisis lebih lanjut untuk mencari penyebab ketidaksesuaian tersebut. Dengan menerapkan *management by exception (MBE)*, misalnya, manajemen dapat memfokuskan perhatian pada penyimpangan yang terjadi dan berusaha mencari penyebabnya, dan melakukan tindakan koreksi.

Informasi dari aktivitas evaluasi menjadi bahan penting bagi manajemen untuk mendapatkan umpan balik bagi tindakan koreksi untuk setiap penyimpangan hasil aktual dengan rencana. Tindakan ini memungkinkan dilakukannya perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) untuk mencapai tujuan organisasi.

Permasalahan Kasus:

1. Identifikasi permasalahan yang dihadapi oleh usaha “Singkong Sari” dalam kerangka Balance Scorecard
2. Berikan masukan kepada Bintang, langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya!

Referensi:

- Hill, C. W. ., & Jones, G. R. (2008). *Strategic Management* (9th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management Concepts & Cases Competitiveness and Globalization* (8th ed.). South-Western Cengage Learning 5191 Natorp Boulevard Mason.
- Ida, P. (2019). *Budidayaanaman Singkong*. [Http://Cybex.Pertanian.Go.Id/Mobile/Artikel/88807/Budidaya-Tanaman-Singkong/](http://Cybex.Pertanian.Go.Id/Mobile/Artikel/88807/Budidaya-Tanaman-Singkong/)
- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. (2018). *Manajemen Risiko. Panduan Untuk Risk Leader dan Risk Practitioners*. PT Grassindo.

KOREKSI BIAYA OVERHEAD PABRIK UNTUK MENGHINDARI THE WINNER CURSE

Laeli Budiarti

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Selasa pagi pukul 06.00 WIB

Andina bergegas menghabiskan dua potong roti daging dan segelas besar susu yang menjadi sarapannya pagi itu. Dia harus bisa sampai di kantor pusat PT KID TOYS sebelum pukul 9. Senin sore ada pemberitahuan rapat dengan Direktur dan seluruh tim manajemen biaya perusahaan. Sudah 2 tahun Andina bekerja di perusahaan itu setelah dia memutuskan untuk pindah dari PT. Sepuluh Berlian. Meski usaha dia untuk membongkar kecurangan yang dilakukan oleh Pak Ronald terbilang sukses menyelamatkan perusahaan dari kerugian, namun Andina memutuskan untuk mencoba pengalaman baru di perusahaan lain. Andina tidak mampu menolak tawaran PT KID TOYS yang mengajaknya bergabung di posisi penting sebagai pimpinan analis biaya perusahaan.

Banyak hal yang membuat Andina tertarik dengan PT KID TOYS, salah satunya adalah popularitas perusahaan tersebut

sebagai penghasil mainan anak yang berkualitas unggul. PT KID TOYS merupakan perusahaan yang memimpin di sektor industri manufaktur mainan anak. Produk perusahaan berupa boneka karakter binatang dan karakter komik dalam berbagai ukuran yang terbuat dari getah karet berkualitas tinggi. Boneka karakter binatang yang dihasilkan antara lain aneka ikan seperti ikan pari, ikan hiu, ikan lumba-lumba, aneka binatang berkaki empat seperti sapi dan kambing, serta binatang lain seperti ayam maupun ular. Sedangkan boneka berupa karakter komik yang dihasilkan antara lain, karakter dari komik luar negeri seperti batman dan spiderman, maupun karakter komik dalam negeri seperti unyil dan si Komo. Produk-produk tersebut tersedia dalam tiga ukuran, ukuran kecil, 2 inchi, ukuran sedang 8 inchi dan ukuran besar 12 inchi.

“Alhamdulillah...sampai juga di kantor pukul 09.00...” Andina bergumam sambil membuka pintu ruangnya yang terletak di lantai 3 PT KID TOYS. Sejenak beristirahat sambil membaca email yang masuk, tak lama kemudian telepon di ruangnya berdering.

“Jangan lupa, ditunggu di ruang rapat lantai 4 A n...suara mba Sinta sang sekretaris.

“.....Siap...sebentar lagi naik lift” jawab Andina

Dengan membawa laptop kesayangannya, Andina masuk ke ruang rapat. Tampak semua tim analis biaya sudah berada di dalam ruangan, Melani dan Frans. Andina segera duduk di sebelah Melani. Tak lama kemudian masuk Pak Leo direktur produksi bersama dengan direktur keuangan Ibu Elisabeth dan direktur pemasaran Pak Joni.

“Selamat pagi semua.....Terimakasih Bapak Ibu sekalian atas kehadirannya’ Pak Joni membuka rapat.

“Senin kemarin, kami rapat bersama dengan Bapak Alex, Direktur utama PT KID TOYS. Beliau menyampaikan

pendapatnya yang terus terang membuat saya kaget....” Sambung Pak Joni sambil menghela nafas.

“Bapak, Ibu, mungkin masih ingat bagaimana tahun lalu kita bekerja keras untuk memenangkan lelang penawaran produksi boneka ayam dari PT. Kentuku, waralaba terbesar di Indonesia penghasil ayam goreng. Tidak mudah bagi kita untuk memenangkan pesanan boneka ayam sejumlah 1.000 unit per bulan. Itu adalah jaminan untuk kestabilan operasional perusahaan. Dalam hitungan kita, pesanan tersebut akan menaikkan return penjualan sampai sekitar 15%. Namun data yang ditunjukkan oleh Ibu Elisabeth sungguh mengejutkan. ROS kita tidak naik sesuai dengan harapan....” Pak Joni menjelaskan kembali.

“Berdasarkan paparan perhitungan Bu Elisabeth, Pak Alex mempertimbangkan untuk tidak memperpanjang kontrak kerjasama dengan PT Kentuku jika ROS tidak bisa naik sesuai harapan. Bu Elisabeth, bisakah ibu paparkan kembali hasil perhitungan ROS untuk pendapatan perusahaan dengan dan tanpa pesanan boneka ayam dari PT. Kentuku?” pinta Pak Joni

“Baik Pak Joni”, jawab Bu Elisabeth sambil mulai menunjukkan angka-angka hasil perhitungannya. Andina, Melisa, dan Frans mulai memperhatikan angka-angka yang terlihat di tabel 2, slide Bu Elisabeth.

Tabel 2. Analisis Profitabilitas PT KID TOYS Lini Produk Boneka Ayam

	Profitabilitas dari PT Kentuku	Profitabilitas Tanpa PT Kentuku	Total Profitabilitas
Pendapatan	Rp14.500.000,00	Rp117.037.690,00	Rp131.537.690,00
Biaya Bahan Baku	Rp5.750.000,00	Rp37.537.500,00	Rp43.287.500,00
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp4.212.000,00	Rp31.341.548,70	Rp35.553.548,70
Biaya Administrasi & Pemasaran	Rp1.800.450,00	Rp8.235.461,85	Rp10.035.911,85
Marjin Kontribusi	Rp2.737.550,00	Rp39.923.179,45	Rp42.660.729,45
Biaya Operasional lain			
Biaya Pengemasan	Rp503.505,00	Rp6.278.122,50	Rp6.781.627,50
Biaya Pencetakan	Rp379.500,00	Rp7.370.100,00	Rp7.749.600,00
Biaya Pemeliharaan	Rp322.575,00	Rp2.840.877,15	Rp3.163.452,15
Total Biaya Operasional lain	Rp1.205.580,00	Rp16.489.099,65	Rp17.694.679,65
Pendapatan Operasional	Rp1.531.970,00	Rp23.434.079,80	Rp24.966.049,80
Return Penjualan	11%	20%	19%

“Kalian lihat kan?...sudah *return* nya kurang dari 15%.... ditambah pula ternyata pendapatan operasional dari PT Kentuku

malah menggerus return perusahaan kita. Tidak heran kalo Pak Alex ingin menyudahi kontrak” kata Pak Joni sambil berapi-api

”Saya kira, kita semua pasti ingin kerjasama yang menguntungkan, kita semua tidak akan mau menjalankan kerjasama kalau keuntungannya tidak sesuai target. Apalagi Pak Alex juga sudah menegaskan, beliau hanya mengizinkan kontrak kerjasama jika bisa memberikan return minimal 15%, kalo tidak bisa, ya tidak usah...mendingan pilih investasi lain”

”Tapi ini yang dengan PT Kentuku kok jadi kaya gini....Apa yang sebenarnya terjadi dalam proses produksi boneka ayam Pak Leo? ...kamu juga, Andina...apa kamu salah dalam menghitung biaya produksi? Salah dalam rekomendasi harga jual? Kok kita kayak kena kutukan begini...sebagai pemenang tender, mestinya pendapatan kita bertambah...bukan malah berkurang seperti itu...Ada ga yang bisa menjelaskan masalah ini? Kalo tidak, bubar kita..”kembali perkataan Pak Joni memenuhi ruang rapat itu.

”Tidak ada masalah di bagian produksi Pak. Saya bisa jamin itu. Pasokan bahan baku lancar, mesin cetak dan mesin kemas, tidak masalah, Karyawan bekerja sesuai jam kerja, kadang lembur kalo memang ada pesanan mendadak. Tapi saya pastikan, semuanya berjalan lancar..” Pak Leo tampak merasa gerah dengan pertanyaan Pak Joni yang tampak menuduhnya.

”hmmmmm....bagaimana dengan kamu Andina?” Tanya Pak Joni

”Terima kasih Pak Joni. Saya belum bisa menjawab sekarang Pak. Saya mohon waktu untuk melakukan pengecekan dan menganalisis data produksi. Saya akan mencari tahu apakah perhitungan tim saya yang kurang akurat atautkah ada ketidakefisienan dalam proses produksi. Mohon maaf Pak, Inefisiensi kadang tidak tampak secara fisik Pak Leo....”Andina berkata dengan pelan namun tegas.

”Oke, saya beri waktu dua hari karena Pak Alex ingin agar kita bisa memutuskan lanjut atau tidak kontrak kita dengan PT Kentuku di akhir pekan ini. Andina, saya berharap kamu dan tim

analisis bisa memberikan jawaban yang memuaskan atas problem yang kita miliki dengan PT Kentuku”

“Siapa Pak Joni, ...saya akan berkoordinasi dengan tim saya, Frans dan Melani untuk mencari solusi atas masalah itu secepat mungkin...” kata Andina.

“Terima kasih Andina..” Jawab Pak Joni, “Ada pertanyaan lain?...Jika tidak ada, saya tutup rapat kita kali ini” kata Pak Joni.

Selasa siang pukul 14.00 WIB

“Terimakasih Frans, Mel, yang sudah gerak cepat untuk koordinasi kita. Semoga kita bisa segera menelusuri hal ikhwil yang membuat Pak Joni keluar asapnya”...kata Andina sambil terkekeh diikuti oleh tawa Frans dan Melani

“Dari data yang saya miliki, kita mempunyai komitmen dengan PT Kentuku 1 tahun dan bisa diperpanjang jika kedua belah pihak setuju. PT Kentuku memesan boneka ayam ukuran sedang dengan kualitas unggul namun dengan harga istimewa, Rp 14.500 untuk boneka ayam yang biasa kita jual dengan harga Rp 15.000. Pengiriman sebanyak 250 unit setiap akhir pekan dan tidak boleh terlambat. Tolong share data produksi per 1 boneka ayam Mel” pinta Andina.

“Siapa bos” jawab Melani sambil mengoperasikan laptopnya.

Tabel 3. Data Produksi Boneka Ayam

	Anggaran	Realisasi
Unit Produksi	1000	1300
Konsumsi JKL divisi Pengemasan	1750	2300
Konsumsi JKL divisi Pencetakan	2100	1900
Total Biaya Bahan Baku	Rp 3.240,00	Rp 3.450,00

“Pastinya bukan gara-gara realisasi produksi yang lebih tinggi kan ya bos” celetuk Frans setelah mengamati data yang ditunjukkan Melani.

“hahaha....kamu kok kaya belum lulus kuliah saja komentarnya Frans” Andina tertawa mendengar ucapan Frans.

“Kualitas bahan baku, harga bahan baku, tidak ada perubahan kan?” tanya Andina

“Tidak bos, kita punya kontrak jangka panjang dengan PT Abu Merapi untuk menyediakan getah karet sesuai dengan kualifikasi yang kita inginkan. Kontrak kita dengan mereka cukup aman untuk meyakinkan, tidak ada sesuatu yang akan merugikan kita dalam jangka waktu 2 tahun. Sekarang baru jalan tahun pertama, setelah kita berulang kali memperbarui kontrak kita” urai Frans dengan lancar. Frans memang yang bertanggungjawab untuk analisis biaya bahan baku di PT KID Toys

“Oke....bagaimana dengan mesin-mesin produksi? Tanya Andina, Coba cek komponen overhead nya Mel”

“Oke..Bu” jawab Melani. Ini Bu, data terkait biaya overhead yang timbul di tiap divisi yang ada di perusahaan kita. Data Jam kerja langsung di tiap divisi beserta biaya variabel dan tetapnya”

Tabel 4. Jam Kerja Langsung (JKL) Divisi

Jumlah Jam Kerja Langsung pada setiap Divisi (JKL)	Anggaran	Kapasitas	Jam Kerja bernilai tambah
Divisi Pengemasan	165000	217500	142500
Divisi Pencetakan	705000	780000	645000
Divisi Pemeliharaan	172500	225000	150000
Alokasi JKL dari divisi pemeliharaan yang dianggarkan untuk divisi Pencetakan			112500
Alokasi JKL dari divisi pemeliharaan yang dianggarkan untuk divisi pengemasan			60000

Tabel 5. Biaya Tiap Divisi

		Div Pemeliharaan	Div. Pengemasan	Div. Pencetakan
Biaya Variabel	Gaji Karyawan	Rp67.200,00	Rp367.500,00	Rp270.000,00
	Perlengkapan Divisi	Rp22.500,00	Rp6.705,00	Rp12.000,00
Total Biaya Variabel		Rp89.700,00	Rp374.205,00	Rp282.000,00
Biaya Tetap	Gaji Supervisor	Rp187.875,00	Rp46.500,00	Rp40.500,00
	Biaya Penyusutan Mesin	Rp45.000,00	Rp82.800,00	Rp57.000,00
Total Biaya Tetap		Rp232.875,00	Rp129.300,00	Rp97.500,00

“Pada tabel itu terlihat bu, kalau kita mempunyai tiga divisi yang terkait dengan proses produksi boneka. Ada divisi pengemasan, pencetakan dan pemeliharaan. Sesuai kebijakan

perusahaan, biaya overhead yang terjadi di divisi pemeliharaan akan dialokasikan ke divisi pengemasan dan divisi pencetakan karena kedua divisi itu yang menggunakan jasa dari divisi pemeliharaan. Divisi pemeliharaan sendiri fungsinya adalah melakukan pemeliharaan mesin. Jadi saat ada kerusakan mesin pada divisi pengemasan maupun pencetakan maka divisi pemeliharaan yang akan mengerjakan. Termasuk untuk perawatan rutin mesin di kedua divisi tersebut Bu” Melisa menjelaskan.

“Jadi biaya overhead yang dibebankan pada produk boneka ayam berasal dari 3 divisi, yaitu divisi pemeliharaan, pencetakan dan pengemasan. Ini berlaku untuk setiap produk boneka yang kita buat bu” tambah Melisa.

“hmmmmm....tarifnya bagaimana? Coba cek tarif per divisi Mel” kata Andina

Dengan sigap Melisa kembali menyajikan data perhitungan tarif untuk semua divisi seperti yang diminta Andina.

Tabel Perhitungan Tarif

a. Divisi Pemeliharaan

Tabel 6. Tarif Divisi Pemeliharaan

Total Biaya Variabel		Rp89.700,00
Total Biaya Tetap		Rp232.875,00
Anggaran JKL		172500
Kapasitas JKL		225000
Tarif biaya variabel yang dianggarkan		0,52
Tarif Biaya tetap yang dianggarkan		1,35
Tarif biaya tetap sesuai kapasitas		1,035

b. Divisi Pengemasan

Tabel 7. Tarif Divisi Pemeliharaan

Biaya Variabel Divisi Pengemasan		Rp374.205,00
Alokasi Biaya Variabel dari Div. Pemeliharaan		31200
Total Biaya Variabel Divisi Pengemasan	Rp	405.405,00
Biaya Tetap Divisi Pengemasan		Rp129.300,00
Alokasi Biaya Tetap dari Div. Pemeliharaan	Rp	62.100,00
Total Biaya Tetap Divisi Pengemasan	Rp	191.400,00
Anggaran JKL		165000
Kapasitas JKL		217500
Tarif biaya variabel yang dianggarkan	Rp	2,46
Tarif Biaya tetap yang dianggarkan	Rp	1,16
Tarif biaya tetap sesuai kapasitas	Rp	0,88

c. Divisi Pencetakan

Tabel 8. Tarif Divisi Pemeliharaan

Biaya Variabel Divisi Pencetakan		Rp282.000,00
Alokasi Biaya Variabel dari Div. Pemeliharaan		58500
Total Biaya Variabel Divisi Pencetakan	Rp	340.500,00
Biaya Tetap Divisi Pencetakan		Rp97.500,00
Alokasi Biaya Tetap dari Div. Pemeliharaan	Rp	116.437,50
Total Biaya Tetap Divisi Pencetakan	Rp	213.937,50
Anggaran JKL		705000
Kapasitas JKL		780000
Tarif biaya variabel yang dianggarkan	Rp	0,48
Tarif Biaya tetap yang dianggarkan	Rp	0,30
Tarif biaya tetap sesuai kapasitas	Rp	0,27

”Itu bu, perhitungan tarif biaya overhead untuk proses alokasi pada produksi 1000 boneka ayam per bulan” kata Melani..
Ini juga bu, data perhitungan harga produksi boneka ayam per unit”

Tabel 9. Perhitungan Biaya Standar Per Unit Boneka Ayam Ukuran Sedang

Biaya Bahan Baku		Rp4.212,00
Biaya Overhead		
Pengemasan		Rp7.591,68
Pencetakan		Rp2.067,31
Total Biaya		Rp13.870,99

”Biaya pengemasan dan biaya pencetakan dihitung dengan menggunakan tarif hasil perhitungan biaya untuk setiap divisi dikalikan dengan standar jam kerja langsung per unit dikalikan dengan realisasi unit yang diproduksi Bu”...kali ini Melisa menjelaskan dengan pelan. Dia merasa khawatir jika terjadi kesalahan perhitungan karena selama ini dia yang menghitung secara rinci tarif biaya overhead yang akan dialokasikan.

“Oke.....Frans, kamu ada ide?” tanya Andina

“Sementara belum Bu...kayaknya saya butuh semedi dulu barang semalam. Mau merenung bu...kok bisa ada problem di Kentuku sementara di ayobong semuanya baik-baik saja sesuai prediksi awal kita” Jawab Frans.

”Baiklah kalau begitu, silakan kalian kembali ke ruang masing-masing. Saya harap besok sudah ada ide untuk mencari pemecahan problem kita dengan PT Kentuku. Kayaknya saya harus buka primbon juga...” kelakar Andina yang disambut dengan ketawa Frans dan Melisa. Keduanya sangat bahagia memiliki pimpinan seperti Andina yang selalu santai meskipun ada problem di hadapannya.

Selasa malam pukul 21.00 WIB

Malam itu usai sholat isya dan membaca Al Qur’an, Andina kembali memikirkan problem PT Kentuku. Dia mulai memikirkan berbagai kemungkinan yang bisa dilakukan sambil berselancar mencari bacaan dengan kata kunci efisiensi aktifitas. Sesekali Andina berusaha memahami bacaan yang tampil di laptopnya.

Waktu sudah menunjukkan pukul 23.30. Andina mulai merasa penat. Dia menutup laptopnya dan mulai berbaring. Sambil menatap langit kamarnya, dia mencoba mengurai fakta yang ada di PT KID Toys. Selama ini, proses perhitungan produksi di perusahaan itu memang masih menggunakan pendekatan tradisional. Hanya menggunakan jam kerja langsung untuk alokasi biaya overhead. Tidak ada dasar pembebanan lain.

Sehingga Andina merasa keakuratan untuk pembebanannya kurang. Namun untuk menerapkan perhitungan biaya produksi dengan menerapkan perhitungan biaya berbasis aktifitas, tidak mungkin dilakukan di perusahaan itu karena manfaatnya tidak sebesar biaya yang dikeluarkan. Dampaknya, perusahaan tidak bisa melakukan manajemen aktifitas untuk mengurangi aktifitas-aktifitas yang terbukti tidak bernilai tambah.

“...Ahaiiii...” tiba-tiba Andina berseru sambil melompat dari kasurnya.

“”Aku tahu...aku harus melakukan perhitungan kapasitas, cek apakah ada kapasitas berlebih atau tidak...juga menghitung aktifitas yang tidak bernilai tambah di tiap divisi...lalu mengeliminasi...lalu melakukan koreksi pembebanan BOP, sehingga perhitungan biaya produksi menjadi lebih akurat. Hanya biaya yang betul-betul dikonsumsi untuk menghasilkan produk yang akan diakui sebagai biaya produksi. Biaya yang terbukti tidak bernilai tambah, harus dieliminasi. Itu bukan biaya produksi. Itu pemborosan. Mestinya itu dihitung sebagai biaya bersama perusahaan. Bukan biaya produksi....itu bukan biaya produksi...tidak boleh dibebankan ke produk...itu salah... itu membuat keuntungan produk menjadi lebih sedikit dari yang sebenarnya. Andina berulang-ulang mengucapkan itu. Akhirnya ia kembali membuka laptopnya dan mulai menghitung efisiensi yang terjadi di satu divisi.

Pukul 01.00 dini hari, Andina tersenyum puas sambil menutup laptopnya. Dia sangat yakin kerjasama dengan PT Kentuku menguntungkan seperti prediksi awal ketika akan mengikuti tender untuk mendapatkan pesanan rutin.... dan dia siap untuk membuktikannya kepada Pak Joni. Namun terlebih dahulu dia harus menyelesaikan perhitungannya secara cermat bersama Frans dan Melani, tim nya.

Rabu pukul 09.00 WIB

Setengah berlari, Andina mempercepat langkahnya menuju ruang kerjanya di lantai 3. Pagi itu ia agak terlambat bangun karena lembur yang dilakukan semalaman.

Baru saja duduk di kursinya, Frans dan Melani muncul menyapanya

“ Selamat pagi bos” sambil tersenyum Frans dan Melani menyapanya.

“Pagi juga...sebentar ya..saya ambil nafas dulu” kata Andina, “ baru nyampe...semalam begadang, tapi no problem karena saya menemukan sesuatu yang sepertinya bisa mengurai problem PT Kentuku”. Eh...kalian ada ide tidak?

”kami nunggu saja lah”...sahut Frans sambil malu-malu

“Hahaha....oke lah...” jawab Andina

“Ini....perhatikan baik-baik. Semalam saya telah melakukan simulasi untuk menghitung efisiensi di divisi pemeliharaan”.

Tabel 10. Tabel perhitungan efisiensi divisi Pemeliharaan

A. Efisiensi Biaya Variabel	
Biaya yang dianggarkan	Rp89.700,00
Biaya Ekonomis	Rp89.700,00
Biaya kelebihan kapasitas	Rp0,00
Biaya Bernilai tambah	Rp78.000,00
Biaya tidak bernilai tambah	Rp11.700,00
B. Efisiensi Biaya Tetap	
Biaya yang dianggarkan	Rp232.875,00
Biaya Ekonomis	Rp178.537,50
Biaya kelebihan kapasitas	Rp54.337,50
Biaya Bernilai tambah	Rp155.250,00
Biaya tidak bernilai tambah	Rp23.287,50

“Nah, dari perhitungan saya di tabel itu, maka, jumlah biaya variabel yang terjadi di divisi pemeliharaan yang akan dibebankan ke produk boneka ayam, bukan Rp 89.700,00 tapi Rp78.000,00.....lalu,....biaya tetapnya Rp 155.250,00. Sehingga total biaya pemeliharaan adalah Rp 233.250,00, bukan Rp 322.575,00. Kenapa? Karena di komponen biaya variabel, ada biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp 11.700. Sementara di komponen biaya tetap, ada biaya yang tidak seharusnya dibebankan ke produksi boneka ayam, yaitu sebesar Rp 77.635,00. Alhasil, total biaya yang terjadi di divisi pemeliharaan perlu dikoreksi. Catat itu baik-baik mel”.

“Frans.....dengan cara yang sama, saya ingin kamu buat perhitungan efisien untuk divisi pencetakan dan pengemasan, ... kata Andina,...setelah itu, kita bisa koreksi analisis profitabilitas PT Kentuku yang kemarin ditunjukkan oleh Bu Elisabeth. Saya yakin betul kalo return kita dari PT Kentuku sesuai dengan yang diinginkan Pak Alex, prediksi awal kita tidak keliru dan kita bisa terus melanjutkan kerjasama”

“Bisa Frans?” Tanya Andina

“Bentar bos, ijin konfirmasiuntuk menghitung alokasi biaya berarti tarif per jenis biaya dikalikan dengan jam kerja langsung yang dianggarkan, betul tidak? Lalu untuk biaya bernilai tambah itu biaya ekonomis dikurangi dengan biaya yang bernilai tambah, sedang untuk biaya ekonomis sendiri dihitung dari tarif sesuai kapasitas dikalikan dengan anggaran jam kerjanya” ucap Frans

”Benar, kalo masih belum yakin kamu pelajari lagi bagaimana menghitung efisiensi pada perusahaan yang masih menggunakan metode biaya tradisional seperti perusahaan kita ini. Sedikit beda dengan perusahaan besar yang sudah menerapkan metode biaya berbasis aktifitas, yang bisa dengan mudah eliminasi aktifitas tidak bernilai tambah” Jelas Andina sambil menghela nafas.

“Baik, kalau begitu saya siap Bos...insya ALLAH setelah makan siang saya kirim seluruh perhitungan untuk koreksi biaya semua divisi sekaligus perbaikan analisis profitabilitas PT Kentuku” jawab Frans dengan tegas.

“sipp...nanti siang saya traktir makan siang ya...ada café baru buka...kita incip-incip bersama” ajak Andina ke Melani dan Frans

“Siap Boss” jawab Melani dan Frans secara serentak. Diiringi dengan suara tawa mereka bertiga.

Referensi:

Hilton, Ronald W. dan David E. Platt. 2019. *Managerial Accounting: Creating Value in a Global Business Environment*. elevent ed. McGraw-Hill, Inc

Hilton, R. W., M.W. Maher. and F.H. Selto, 2006, *Cost Management: Strategies for Business Decision*, 3rd Ed, Boston: McGraw-Hill, Irwin.

Fetzer, B dan Kren. L. 2012. More Effective Panning in a Traditional Two Stage Cost System with Activity Based Management. *Cost Management*.

ANALISIS FUNDAMENTAL DAN TEKNIKAL SAHAM INDUSTRI JAMU DAN FARMASI SIDO MUNCUL TBK.

Juli Riyanto Tri Wijaya

Mahasiswa Magister Sains Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Eliada Herwiyanti

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Pendahuluan

Pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini berdampak pada semua sektor kehidupan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Sektor perekonomian merupakan salah satu sektor yang paling merasakan dampak dari pandemi ini. Perekonomian melemah yang ditandai dengan menurunnya daya beli masyarakat, hal ini berpengaruh terhadap pergerakan harga saham-saham di Bursa Efek Indonesia.

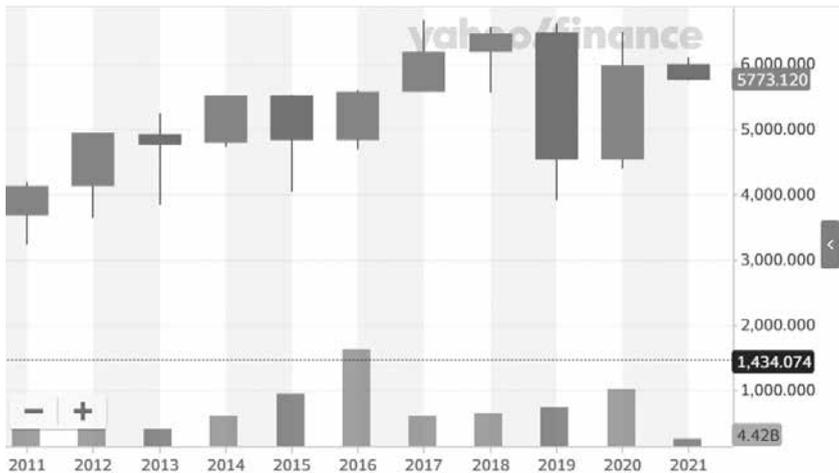
Harga saham mengalami penurunan yang sangat signifikan, berbagai faktor penyebab penurunan ini antara lain disebabkan oleh rasa takut masyarakat terhadap keberlangsungan perusahaan apakah dapat bertahan dalam kondisi pandemi. Oleh sebab itu tidak sedikit investor ataupun trader yang memilih menjual saham

mereka. Selain karena alasan tersebut, terdapat berbagai alasan lain yang mendasari investor cenderung melakukan sell pada saham-saham mereka salah satunya yakni untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Bagaimana pun juga pandemi Covid-19 menimbulkan banyak sekali pemberhentian kerja oleh para perusahaan terhadap para karyawannya.

Pemerintah menanggapi wabah ini dengan membuat rancangan transisi *new normal* dimana beberapa kebijakan diubah dan dilonggarkan, termasuk dalam investasi dimana para investor mengatur kembali portofolio yang dimiliki (Tambunan, 2020). Wabah Covid-19 telah mengubah pasar saham baik di dalam ataupun luar negeri. Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) turun ke level yang rendah, pada pembukaan perdagangan saham sesi 1 tanggal 2 bulan maret 2020 nilai IHSG anjlok sebesar 38,8 poin atau 0,7% ke level 5.413,8 (Shiyammurti et al., 2020).

IHSG: Suatu Indikator Perekonomian Indonesia

Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) menjadi salah satu indikator dalam melihat kondisi perekonomian Indonesia. Selain itu IHSG juga seringkali digunakan oleh para investor dalam menganalisis suatu saham sebelum melakukan investasi (Lengkong et al., 2021). Pergerakan IHSG dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, pola *candle stick* IHSG menggambarkan pola bullish dimana tren naik pada setiap tahunnya. Pandemi Covid-19 yang menyerang seluruh negara membuat dampak yang signifikan terhadap semua aspek termasuk perekonomian. Harga saham mengalami penurunan yang sangat dalam pada tahun 2020 dimana nilai IHSG menyentuh angka di bawah 4000. Penurunan ini diakibatkan oleh sentimen negatif dari adanya pandemi Covid-19. Gambar di bawah ini menggambarkan pergerakan nilai IHSG dari tahun ke tahun.



Gambar 6. Pergerakan IHSG dari tahun ke tahun

Sumber: <https://finance.yahoo.com/>

Analisis Fundamental dan Analisis Teknikal

Ada dua analisis yang dapat dilakukan sebelum memutuskan untuk membeli ataupun menjual saham, yakni analisis fundamental dan analisis teknikal. Analisis fundamental merupakan metode analisis dengan mengamati dan memperhatikan berbagai faktor ekonomi yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Analisis ini seringkali digunakan oleh para investor dalam menilai harga suatu saham apakah harga tersebut sudah termasuk mahal atau tidak (Wahyuningsih, 2018). Analisis teknikal merupakan analisis yang digunakan dalam memprediksi harga saham dimasa yang akan datang. Analisis ini menggunakan data harga historis serta seringkali digunakan untuk *trading* yang jangka waktunya lebih pendek (Octasyiva & Fachroji, 2020).

Terdapat perbedaan antara analisis fundamental dan teknikal. Analisis fundamental seringkali lebih fokus dalam memilih saham yang memiliki potensi jangka panjang serta memerlukan data yang lebih kompleks, analisis fundamental ini seeringkali dilakukan oleh para investor. Sementara analisis

teknikal lebih sering digunakan oleh para *trader*, yakni mereka yang menerapkan strategi *trading* dalam transaksi sahamnya (Florensi, 2019).

Saat awal-awal kemunculan Covid-19 di Indonesia yakni pada bulan Maret 2020, pergerakan semua harga saham mengalami penurunan. Berbagai alasan yang menyebabkan para pelaku pasar modal memilih untuk menjual saham mereka. Salah satu saham yang mengalami penurunan yakni saham perusahaan Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. (SIDO). Perusahaan yang masuk dalam sektor *consumer goods industry* ini mengalami penurunan yang cukup signifikan. Selain SIDO terdapat juga saham milik BUMN yang mengalami hal serupa. Bank Mandiri (Persero) Tbk. (BMRI) yang merupakan bank BUMN dengan kapitalisasi yang besar dan masuk dalam buku 4 ini juga tidak lepas dari penurunan harga sahamnya akibat pandemi Covid-19.

Analisis Fundamental SIDO



Gambar 7. Harga Closing Price SIDO

Sumber: <https://finance.yahoo.com/>

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa pergerakan harga saham SIDO mengalami tren naik setiap tahunnya. Saham ini pun membagikan dividennya setiap tahun, bahkan dalam satu tahun dividen bisa dibagi sebanyak dua kali. Pola *chart* seperti ini disebut dengan tren *bullish* dimana harga mengalami kenaikan setiap tahunnya. Dengan pola tren *bullish* seperti ini maka akan sangat potensial untuk melakukan investasi pada perusahaan ini. Hal ini dikarekan harga saham diperkirakan akan mengalami kenaikan pada periode-periode selanjutnya. Kenaikan yang konsisten ini sangat menarik dan potensial untuk menjadikan perusahaan ini sebagai instrumen investasi. Selain itu, adanya pandemi Covid-19 tidak menurunkan harga saham dari perusahaan SIDO. Akan tetapi malah membuat harga saham perusahaan ini mengalami kenaikan karena perusahaan ini bergerak dalam bidang obat-obatan herbal yang penjualannya mengalami kenaikan karena kebutuhan akan suplemen kesehatan bagi tubuh agar terhindar dari paparan virus corona.

SHARES TRADED	2015	2016	2017	2018	Jan-19
Volume (Million Sh.)	1,558	1,517	13,402	1,278	74
Value (Billion Rp)	842	828	7,340	949	61
Frequency (Thou. X)	172	79	67	117	12
Days	244	246	238	240	22
Price (Rupiah)					
High	625	620	585	975	865
Low	420	494	436	535	750
Close	550	520	545	840	820
Close*	550	520	545	840	820
PER (X)	18.86	11.08	16.12	19.68	19.21
PER Industry (X)	17.71	23.77	18.48	24.94	36.52
PBV (X)	3.18	3.05	2.99	4.27	4.16

* Adjusted price after corporate action

Gambar 8. Fundamental SIDO

Sumber: <https://www.idx.co.id/>

Berdasarkan nilai closing price harga saham pada setiap akhir periode, pergerakan harga saham dalam rentang waktu tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 cukup stabil meskipun pada tahun 2016 mengalami penurunan, akan tetapi dalam kurun waktu satu tahun yakni 2017-2018 mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Pada tahun 2017 nilai closing sebesar 545 rupiah sementara pada tahun 2018 naik menjadi 840 rupiah.

BALANCE SHEET	Dec-14	Dec-15	Dec-16	Dec-17	Sep-18
<i>(in Million Rp, except Par Value)</i>					
Cash & Cash Equivalents	864,791	836,975	997,135	902,852	873,512
Receivables	334,258	347,730	387,218	431,502	298,124
Inventories	230,736	264,982	317,082	267,915	320,282
Current Assets	1,860,438	1,707,439	1,794,125	1,628,901	1,504,150
Fixed Assets	791,081	961,873	1,051,227	1,215,176	1,491,225
Other Assets	201	187	104	-	-
Total Assets	2,821,399	2,796,111	2,987,614	3,158,198	3,237,220
Growth (%)		-0.90%	6.85%	5.71%	2.50%
Current Liabilities	181,431	184,060	215,686	208,507	240,687
Long Term Liabilities	5,309	13,737	14,043	53,826	43,261
Total Liabilities	186,740	197,797	229,729	262,333	283,948
Growth (%)		5.92%	16.14%	14.19%	8.24%
Authorized Capital	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Paid up Capital	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Paid up Capital (Shares)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Par Value	100	100	100	100	100
Retained Earnings	442,278	510,695	613,914	749,666	806,110
Total Equity	2,634,659	2,598,314	2,757,885	2,895,865	2,953,272
Growth (%)		-1.38%	6.14%	5.00%	1.98%

Gambar 9. Fundamental SIDO

Sumber: <https://www.idx.co.id/>

Tingkat pertumbuhan perusahaan mengalami kondisi yang sangat baik, hal ini dapat kita liat dari balance sheet perusahaan yang rata-rata mengalami peningkatan di setiap tahunnya.

INCOME STATEMENTS	Dec-14	Dec-15	Dec-16	Dec-17	Sep-18
Total Revenues	2,197,907	2,218,536	2,561,806	2,573,840	1,944,223
Growth (%)		0.94%	15.47%	0.47%	
Cost of Revenues	1,358,342	1,335,171	1,494,142	1,411,881	957,190
Gross Profit	839,565	883,365	1,067,664	1,161,959	987,033
Expenses (Income)	-	322,966	438,582	521,723	408,622
Operating Profit	-	-	629,082	640,236	578,411
Growth (%)				1.77%	
Other Income (Expenses)	-293,914	-	-	41,653	41,664
Income before Tax	545,651	560,399	629,082	681,889	620,075
Tax	130,458	122,924	148,557	148,090	139,965
Profit for the period	415,193	437,475	480,525	533,799	480,110
Growth (%)		5.37%	9.84%	11.09%	
Period Attributable	415,193	437,475	480,525	533,799	480,110
Comprehensive Income	414,200	437,898	471,722	522,719	488,061
Comprehensive Attributable	414,200	437,898	471,722	522,719	488,061

Gambar 10. Fundamental SIDO

Sumber: <https://www.idx.co.id/>

Pertumbuhan *income* perusahaan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Peningkatan ini cukup besar dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya yang menggambarkan bahwa perusahaan sukses dalam melakukan penjualan produknya. Tren peningkatan *income* seperti ini sangat baik untuk dijadikan instrumen investasi jangka panjang.

RATIOS	Dec-14	Dec-15	Dec-16	Dec-17	Sep-18
Current Ratio (%)	1,025.42	927.65	831.82	781.22	624.94
Dividend (Rp)	24.00	25.00	26.00	29.00	15.00
EPS (Rp)	27.68	29.17	32.04	35.59	32.01
BV (Rp)	175.64	173.22	183.86	193.06	196.88
DAR (X)	0.07	0.07	0.08	0.08	0.09
DER(X)	0.07	0.08	0.08	0.09	0.10
ROA (%)	14.72	15.65	16.08	16.90	14.83
ROE (%)	15.76	16.84	17.42	18.43	16.26
GPM (%)	38.20	39.82	41.68	45.14	50.77
OPM (%)	-	-	24.56	24.87	29.75
NPM (%)	18.89	19.72	18.76	20.74	24.69
Payout Ratio (%)	86.71	85.72	81.16	81.49	46.86
Yield (%)	3.93	4.55	5.00	5.32	1.79
*US\$ Rate (B), Rp	12,436	13,794	13,436	13,548	14,929

Gambar 11. Fundamental SIDO

Sumber: <https://www.idx.co.id/>

Apabila kita melihat rasio-rasio keuangan, perusahaan memiliki nilai Current Ratio (CR) yang semakin kecil. Nilai CR yang baik yakni berada dalam rentang 1,5 dan 3 yang mengartikan bahwa perusahaan memiliki nilai likuiditas yang baik. Sementara itu nilai dividen mengalami kenaikan setiap tahun, kecuali pada september 2018. Dividen menjadi incaran utama bagi para investor terutama mereka yang melakukan long term.

Sementara itu nilai Earning Per Share (EPS) yang mengalami peningkatan setiap tahunnya, kecuali pada tahun 2018. Nilai EPS yang meningkat ini sangat menjadi daya tarik bagi investor untuk melakukan investasi. Nilai total utang perusahaan dapat dilihat dari rasio DAR dan DER. Nilai rasio DAR dan DER dalam perusahaan SIDO ini sangat kecil yakni masih dalam kisaran angka 0,0 yang mengndikasikan utang perusahaan sangat sedikit.

Selain itu rasio ROA dan ROE mengalami hal yang serupa. Nilai ROA dan ROE mengalami peningkatan setiap tahunnya kecuali pada tahun 2018. Peningkatan rasio-rasio ini akan sangat mempengaruhi harga saham dan besaran return yang dapat diperoleh investor. Nilai Nett Profit Margin (NPM) mengalami peningkatan yang mengartikan bahwa perusahaan mampu menghasilkan keuntungan yang baik serta meningkat antar periodenya.

Analisis Teknikal SIDO



Gambar 12. Candle stick SIDO time frame 1 day

Sumber: www.investing.com

Berdasarkan gambar di atas dapat kita lihat pergerakan harga saham SIDO dengan menggunakan beberapa indikator yang membantu dalam menganalisis dan menentukan arah *candle stick* dalam jangka pendek. Beberapa indikator yang digunakan yakni MA Cross 5 dan 20, Bollinger Bands, Parabolic SAR, dan Stochastic RSI. Penggunaan indikator-indikator ini sangat membantu investor dan *trader* dalam menentapkan keputusan yang sesuai karena indikator ini mampu memproyeksikan akan kemana arah harga saham tersebut. Dengan time frame 1 day mengartikan bahwa setiap satu *candle stick* mewakili pergerakan harga saham dalam satu hari. *Candle stick* ini juga dapat memberitahu kita tentang harga saham saat *open* dan *close* serta seberapa besar harga *low* dan *high* dari suatu saham.

Berdasarkan gambar di atas dapat kita lihat pergerakan indikator MA Cross (Moving Average) menggambarkan pola garis *dead cross*” dimana garis MA 5 memotong ke bawah garis MA 20. Kondisi semacam ini menggambarkan kondisi market yang cenderung *bearish*. Sementara itu indikator Bollinger Bands (BB) menggambarkan posisi saham masih berada didalam mulut gua, sehingga untuk jangka pendek saham perusahaan SIDO dalam kondisi *side way*. Kondisi semacam ini akan lebih baik apabila kita mengambil keputusan untuk *wait and see* terlebih dahulu dan tidak melakukan open transaksi menunggu momen yang tepat, terlebih bagi para *trader* yang sangat mengandalkan momentum sebelum melakukan transaksi.

Indikator Parabolic SAR yakni titik-titik di atas *candle stick* yang menggambarkan posisi harga saham dalam keadaan tren menurun atau *bearish*. Sementara indikator Stochastic RSI yakni gambar garis yang berada pada bagian paling bawah menggambarkan garis telah membentuk garis persilangan, dengan pola garis silang seperti ini maka harga saham akan mengalami *rebound* dalam jangka pendek.



Gambar 13. Candle stick SIDO time frame 1 month

Sumber: www.investing.com

Jika dilihat dari bentuk *candle stick* dengan time frame 1 bulan, dapat diketahui harga saham SIDO mengalami kenaikan yang sangat baik. Pola *bullish* ini sangat disukai oleh investor karena harga saham dalam jangka panjang mengalami kenaikan, kenaikan ini menghasilkan capital gain yakni selisih positif antara harga saat beli dan saat jual. Selain itu harga saham masih dijaga di atas garis *supportnya*. Pergerakan harga saham SIDO dalam kondisi *bullish* dan dijaga dengan baik di atas garis support MA 5.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis fundamental dan teknikal di atas maka kita dapat memberi rekomendasi bahwa dalam jangka pendek perusahaan SIDO masih dalam kondisi side way, dimana harga saham terbatas kenaikannya. Akan lebih baik apabila wait and see terlebih dahulu sambil menunggu momentum yang tepat untuk melakukan open position. Jika akan melakukan trading dengan jangka waktu yang pendek maka dapat melakukan buy untuk saat ini, akan tetapi kenaikan harga saham masih cukup terbatas sehingga apabila telah mendapat cuan dari capital gain kurang lebih 3 sampai 5% sebaiknya lakukan sell saja.

Untuk investasi jangka panjang perusahaan SIDO sangat bagus. Dasar fundamental yang sangat kuat dan kinerja perusahaan yang semakin baik menyebabkan perusahaan mengalami pertumbuhan setiap tahunnya. Meskipun sempat mengalami kerugian akan tetapi dalam waktu singkat perusahaan mampu membalik keadaan menjadi keuntungan. Sangat direkomendasikan untuk melakukan buy saat ini apabila target investasi yang diterapkan long term.

Referensi

- Florensi, Vosbi. (2019). Analisis Fundamental Saham-Saham Perusahaan Sektor Industri Barang Konsumsi Dengan Menggunakan Residual Income Model Dan Free Cash Flow Model. *Accounting and Business Information Systems Journal*. 7 (3), 1-16.
- Lengkong, N. C., Safitri, O., Machsus, S., Putra, Y. R., Syahadati, A., & Nooraeni, R. (2021). Analisis Sentimen Penerapan Psbb Di DKI Jakarta Dan Dampaknya Terhadap Pergerakan IHSG. *Jurnal Teknoinfo*, 15(1), 20. <https://doi.org/10.33365/jti.v15i1.866>
- Octasyilva, A., & Fachroji, F. (2020). Analisis Fundamental Saham Sektor Food and Beverage pada LQ45 Periode I Tahun 2020. *Jurnal IPTEK*, 4(2), 2017–2020. <https://doi.org/10.31543/jii.v4i2.168>
- Shiyammurti, N. R., Saputri, D. A., & Syafira, E. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 Di PT . Bursa Efek Indonesia (BEI). *Journal of Accounting Taxing and Auditing (JATA)*, 1(1), 1–5.
- Tambunan, D. (2020). Investasi Saham di Masa Pandemi COVID-19. *Widya Cipta: Jurnal Sekretaris Dan Manajemen*, 4(2), 117–123. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8564>

Wahyuningsih, Sri. (2005). Analisis Fundamental Saham Di Sektor Asuransi (Studi Kasus Di Bursa Efek Indonesia 2014-2017). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 7 (2), 1-9.

<https://finance.yahoo.com/>

<https://www.idx.co.id/>

<https://www.investing.com/>

Kasus 6

LAPORAN ARUS KAS DAN PERENCANAAN KEUANGAN PT SEJAHTERA ABADI, TBK

Christina Tri Setyorini

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Elfina Megantika baru saja diterima sebagai akuntan junior pada PT Sejahtera Abadi, Tbk. Cita-cita Elfina selepas kuliah pada program studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis adalah dapat mengamalkan ilmu akuntansi yang dimilikinya untuk dapat dipraktikkan. PT Sejahtera Abadi merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan. Beberapa hari ini Elfina mempelajari laporan keuangan PT Sejahtera Abadi, Tbk karena target pertama adalah dapat membuat perencanaan keuangan perusahaan. Elfina mengetahui bahwa laporan arus kas adalah laporan keuangan yang merangkum jumlah uang tunai yang masuk dan keluar dari suatu perusahaan yang berisi informasi tentang jumlah modal kerja yang tersedia selama periode tertentu. Laporan arus kas melaporkan semua uang tunai yang diperoleh dari penjualan, tetapi bukan penjualan

yang dilakukan secara kredit yang sebenarnya belum dibayar. Demikian pula bahan baku dan barang-barang lain yang telah dibeli secara kredit tetapi tidak dibayar. Singkatnya, laporan arus kas adalah ukuran seberapa baik perusahaan mampu menghasilkan uang tunai untuk mendanai biaya operasional dan membayar kewajiban utang.

Elfina kemudian membaca standar terkait laporan arus kas yaitu PSAK No 2 tentang laporan arus kas. PSAK No 2 tersebut menyatakan bahwa entitas dalam menyusun laporan arus kas harus sesuai dengan persyaratan dalam PSAK 2 dan menyajikan laporan tersebut bersama laporan keuangan. Laporan arus kas diklasifikasikan menurut aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan serta melaporkan arus kas selama periode tertentu dengan menggunakan metode langsung dan tidak langsung. Setelah membaca standar yang ada dalam PSAK 2 terkait laporan arus kas, Elfina mulai mempelajari laporan perusahaan. Elfina selalu teringat dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Hamdani selaku Kepala Bagian Akuntansi. Tugas pertama Elfina adalah agar dapat menganalisis kondisi perusahaan melalui laporan keuangan dan dapat melakukan perencanaan keuangan perusahaan dengan menganalisis laporan arus kas. Pada Bulan Nopember akan jatuh tempo pelunasan utang wesel jangka pendek perusahaan dan perencanaan investasi berupa pembelian tanah untuk perluasan workshop perusahaan.

Elfina mulai mempelajari laporan keuangan yang tersedia pada perusahaan dan mulai mencermati laporan posisi keuangan PT Sejahtera Abadi, Tbk tahun 2019 dan 2020.

PT Sejahtera Abadi, Tbk
Laporan Posisi Keuangan
Per 31 Desember (dalam jutaan rupiah)

Asset	2019	2020
Kas	32,000	63,000
Piutang Dagang (bersih)	84,000	151,200
Persediaan	173,000	201,600
Peralatan	504,000	789,600
Tanah	63,800	21,000
Total	856,800	1,226,400
Liabilitas dan Ekuitas		
Utang Dagang	50,400	86,000
Akumulasi Depresiasi	84,000	115,600
Utang Wesel – jangka pendek (dari perdagangan)	29,400	67,200
Utang Wesel – jangka Panjang	168,000	302,400
Laba Ditahan	67,200	205,800
Modal saham -biasa	420,000	487,200
Total	856,800	1,226,400

Sedangkan data tambahan pada tahun 2020 adalah sebagai berikut:

1. Laba bersih yang dihasilkan PT Sejahtera Abadi,Tbk adalah 215,200
2. Depresiasi yang terjadi pada tahun 2019 sebesar 31,600.
3. Tanah telah dijual dengan harga bukannya
4. Dividen yang dibayarkan kepada para pemegang saham sebesar 76,000
5. Peralatan yang dibeli secara tunai sebesar 4,000
6. Utang Wesel Jangka Panjang digunakan untuk pembelian peralatan sebesar 201,600
7. Perusahaan menerbitkan saham biasa untuk membayar utang wesel jangka Panjang sebesar 67,200

Saat ini Elfina harus mempelajari aktivitas apa saja yang ada pada laporan arus kas. Berdasar pengarahan dari Bapak Hamdani, Kepala Bagian Akuntansi saat *job training*. Kembali Elfina berusaha mencermati aktivitas yang terkait dengan laporan arus kas, yaitu aktivitas operasi, aktivitas pendanaan dan aktivitas operasi. Elfina mengingat kembali saat kuliah Akuntansi Aset telah dikenalkan pada 3 aktivitas ini. Aktivitas operasi mengacu pada aktivitas bisnis regular berupa arus kas masuk maupun arus kas keluar. Arus masuk termasuk pendapatan dari penjualan produk atau jasa, dividen yang diterima oleh bisnis, bunga, dan penerimaan kas lainnya, Arus keluar termasuk penggajian, overhead, pajak, dan pembayaran kepada pemasok dan vendor. Aktivitas investasi mengacu pada keuntungan dan kerugian dari investasi. Arus masuk mencakup penjualan dari aset bisnis dan pembayaran dari pinjaman yang dilakukan oleh perusahaan, sedangkan arus keluar mencakup pembelian aset dan pinjaman. Aktivitas keuangan mengacu pada modal yang dikumpulkan secara eksternal. Arus masuk termasuk uang yang dipinjam, serta penjualan sekuritas perusahaan, sedangkan arus keluar termasuk pembayaran dividen dan pembayaran utang.

Pembayaran bunga dikecualikan dari definisi arus kas bebas yang diterima secara umum. Bankir dan analis investasi yang perlu mengevaluasi kinerja yang diharapkan perusahaan dengan struktur modal yang berbeda akan menggunakan variasi arus kas bebas seperti arus kas bebas untuk perusahaan dan arus kas bebas ke ekuitas, yang disesuaikan untuk pembayaran bunga dan pinjaman. Seperti yang pernah disampaikan Bapak Hamdani, hal pertama yang harus dilakukan Elfina adalah melakukan evaluasi terkait berapa besar nilai *current cash debt coverage ratio*. Rasio likuiditas ini mengukur hubungan antara kas bersih yang disediakan oleh aktivitas operasi dan rata-rata kewajiban lancar perusahaan. Ini menunjukkan kemampuan bisnis untuk membayar kewajiban lancarnya dari operasinya. Kemudian setelahnya Elfina diminta untuk menghitung berapa *free cash flow* yang dimiliki perusahaan. *Free cash flow* mewakili uang tunai yang dihasilkan perusahaan setelah memperhitungkan arus kas keluar untuk mendukung operasi dan memelihara aset modalnya. Tidak seperti pendapatan atau laba bersih, arus kas bebas adalah ukuran profitabilitas yang mengecualikan biaya non-tunai dari laporan laba rugi dan termasuk pengeluaran untuk peralatan dan aset serta perubahan modal kerja dari laporan posisi keuangan. Berdasar hasil analisis yang dibuat Elfina maka perusahaan dapat melakukan perencanaan keuangan perusahaan.

Bantulah Elfina untuk :

1. Menyusun laporan arus kas berdasar data laporan posisi keuangan PT Sejahtera Abadi,Tbk tahun 2019 dan 2020
2. Menganalisis noilai *current debt coverage* dan *free cash flow* yang dimiliki oleh PT Sejahtera Abadi,Tbk
3. Membuat perencanaan keuangan terkait pembayaran utang wesel jangka pendek dan jangka panjang serta dana yang dapat digunakan untuk memperluas workshop perusahaan dengan membuat analisis dari berbagai aktivitas yang ada dalam perusahaan

Referensi:

Dwi Martani, dkk. 2014. Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK. Jakarta: Salemba Empat.

Kieso, Donald E., Warfield, Terry D., Weigandt, Jerry J.. (2018). *Intermediate Accounting: IFRS Edition* 3rd ed. (3rd). New Jersey: John Wiley & Sons.

Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). 2016. *Laporan Arus Kas*. Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 2 (Revisi 2016). DSAK-IAI.Jakarta.

NEGARA WAKANDA DALAM PUSARAN BENCANA

Novita Puspasari

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

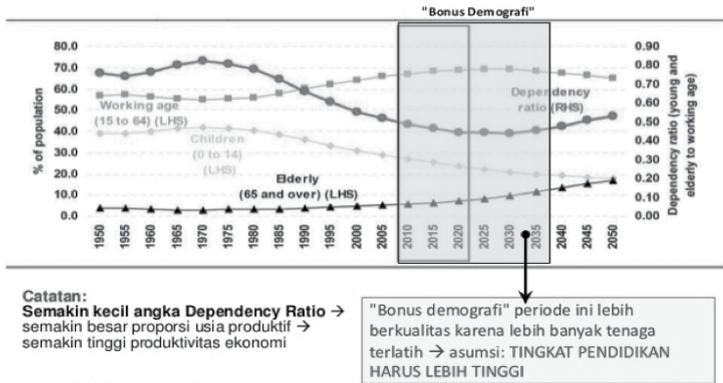
Anda dan teman-teman sekelompok anda adalah pemerintah negara Wakanda. Negara Wakanda merupakan negara berkembang di benua Afrika yang memiliki jumlah penduduk cukup besar yaitu sekitar 150 juta jiwa. Sebagian besar penduduk Wakanda (sekitar 60%) berada di ambang garis kemiskinan (berdasarkan versi miskin dari World Bank).

Negara Wakanda akan mendapatkan bonus demografi selama beberapa tahun ke depan. Artinya, usia produktif di negara Wakanda jauh lebih besar dari usia non produktifnya. Generasi yang menjadi usia produktif pada tahun 2010 sampai dengan 2030 ini disebut-sebut sebagai “generasi emas” Wakanda. Disebut sebagai “generasi emas” karena selain usianya produktif, rata-rata generasi ini juga memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Namun, rasio ketergantungan (*dependency ratio*) penduduk Wakanda pada tahun 2020 mencapai 45,56%. Artinya setiap 100 orang yang berusia produktif (angkatan kerja)

mempunyai tanggungan 46 penduduk tidak produktif (usia 0-14 tahun ditambah usia 65 tahun ke atas). Semakin tinggi rasio ketergantungan mengindikasikan semakin berat beban yang harus ditanggung oleh penduduk usia produktif untuk membiayai hidup penduduk tidak produktif.

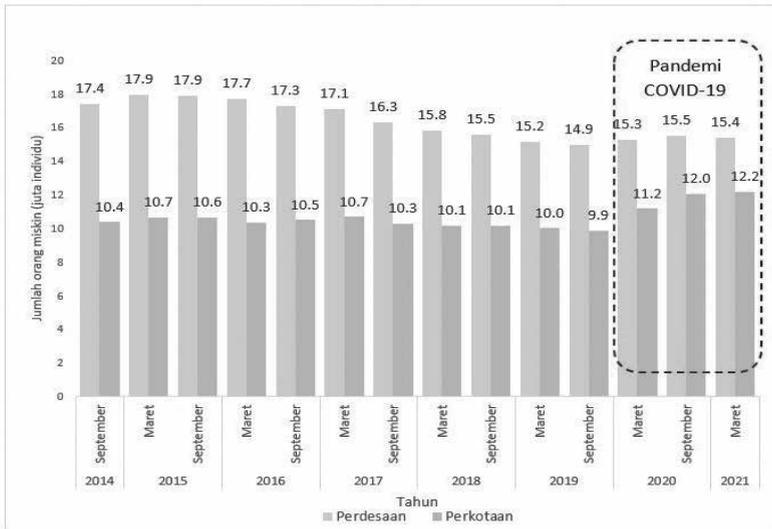
Kesempatan Emas Demografi Indonesia 2020-2035

..merupakan modal dasar bagi peningkatan produktivitas ekonomi dan pengembangan pasar domestik...



Gambar 14. Ilustrasi Bonus Demografi di Wakanda

Sementara itu, jumlah penduduk miskin yang tercatat pada Maret 2020 sebesar 26,42 juta orang, dengan proporsi kemiskinan di perdesaan yang lebih besar daripada di perkotaan. Besarnya garis kemiskinan per-rumah tangga miskin secara rata-rata adalah sebesar Rp2.118.678,-/rumah tangga miskin/bulan. Masih di bulan Maret 2020, secara rata-rata rumah tangga miskin di Wakanda memiliki lima orang anggota rumah tangga. Ini berarti banyak rumah tangga yang hidup di bawah garis kemiskinan memiliki cukup banyak tanggungan, sehingga seringkali perempuan dalam rumah tangga juga harus memperoleh penghasilan untuk menghidupi keluarganya.



Gambar 2. Jumlah orang miskin Indonesia 2014–2021 (juta orang)
Sumber: BPS.

Gambar 15. Tren Kemiskinan di Wakanda Selama Pandemi

Wakanda merupakan negara dengan jumlah perempuan nomor empat terbanyak di dunia dengan 132, 89 juta jiwa di tahun 2019 (Bappenas, 2019). Meskipun demikian, kemiskinan perempuan di Wakanda lebih tinggi hampir di semua tingkatan umur dan di hampir semua wilayah (Bappenas, 2020). Umur harapan hidup perempuan yang lebih panjang membuat perempuan mengalami periode kemiskinan yang lama (WHO, 2017). Bonus demografi yang dialami Wakanda dapat menjadi beban demografi jika usia produktif tidak benar-benar produktif; terserap lapangan kerja atau membuka lapangan kerja. Oleh karena itu, pemerintah Wakanda gencar mendorong pertumbuhan wirausaha untuk mengantisipasi eksese demografi ini.

Kondisi ini diperparah dengan datangnya pandemi Covid-19. Pandemi ini membuat sebagian besar aktivitas ekonomi di Wakanda lumpuh akibat adanya pembatasan beraktivitas secara

public (*physical distancing*). Pandemi ini juga membuat banyak perusahaan kolaps di Wakanda, akibatnya banyak orang yang dipecat dari pekerjaannya. Pengurangan karyawan yang terjadi selama pandemi ini merupakan pemecatan yang terbesar selama sejarah negara Wakanda. Pengangguran meningkat drastis di Wakanda, jauh lebih tinggi dari yang pernah dibayangkan.

Selain kolapsnya perusahaan-perusahaan, baik besar maupun kecil, dunia perbankan di Wakanda juga mengkhawatirkan. Terjadi fenomena "*panic withdrawal*", yaitu kepanikan yang terjadi di masyarakat yang mengakibatkan penarikan uang tunai secara masal pada bank-bank yang ada di Wakanda. Masyarakat merasa membutuhkan uang tunai untuk "berjaga-jaga" selama pandemi. Akibatnya, dunia perbankan tidak memiliki cadangan uang kas yang cukup.

Kas negara juga dalam kondisi defisit, akibat pemasukan sektor pajak menurun drastis berdampak lesunya dunia bisnis. Di saat yang sama, pemerintah Wakanda dituntut menggelontorkan banyak uang untuk membeli vaksin dari negara-negara produsen vaksin. Semakin cepat masyarakat Wakanda divaksin, semakin cepat aktivitas ekonomi akan kembali berlangsung, dan kemungkinan semakin besar perekonomian Wakanda pulih.

Pertanyaan diskusi:

1. Bagi kelompok pendukung Karl Marx:
2. Apa yang seharusnya dilakukan pemerintah, swasta, dan pihak lain dalam situasi ini?
3. Bagi kelompok pendukung Adam Smith:
4. Apa yang seharusnya dilakukan pemerintah, swasta, dan pihak lain dalam situasi ini?
5. Bagi kelompok pendukung John Maynard Keynes:
6. Apa yang seharusnya dilakukan pemerintah, swasta, dan pihak lain dalam situasi ini?

7. Bagi kelompok *free choice*, jika anda dibebaskan memilih, pemikiran siapa yang akan anda dukung? Berikan alasan apa yang seharusnya dilakukan pemerintah, swasta, dan pihak lain dalam situasi ini menurut pemikir tersebut?

MULTI-LEVEL MARKETING (MLM): STRATEGI BISNIS YANG MENJANJIKAN?

Agung Praptapa

Eliada Herwiyanti

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Khamidatunnisa

Mahasiswa Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Multi-level marketing (MLM) yang dalam bahasa Indonesia dikenal dengan istilah pemasaran berjenjang merupakan salah satu dari sekian banyak pilihan strategi bisnis yang hingga kini masih diimplementasikan oleh pelaku usaha. MLM memang tidak jelas asal usulnya, tetapi diyakini sudah mulai dilakukan di tahun 1920-an dipopulerkan oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat.

Hingga saat ini, strategi MLM masih menjadi salah satu pilihan yang diambil oleh perusahaan dalam memasarkan produk-produknya. Jika diperhatikan, sebagian besar strategi MLM ini diterapkan di perusahaan yang bergerak di bidang penjualan produk-produk kosmetik, kesehatan, dan peralatan rumah tangga. Di bawah ini disajikan dua contoh bisnis yang

menggunakan strategi MLM. Oriflame yang memasarkan produk kecantikan dan QNet Indonesia yang memasarkan produk kesehatan, kebugaran, serta gaya hidup. Perbandingan sejarah dan fakta antara kedua bisnis ini menarik untuk dibaca, dicermati, serta dipelajari. Bisnis yang satu bertahan hingga kini sementara bisnis yang lainnya malah berujung diperkarakan secara hukum.

Bisnis ORIFLAME

Oriflame didirikan tahun 1967 di Swedia oleh Jonas af Jochnick, Robert af Jochnick, dan Bengt Hellsten yang memiliki Kantor Pusat di Schaffhausen, Swiss dengan kantor terdaftar di Stockholm, Swedia. Oriflame Holding AG merupakan perusahaan *direct selling* atau penjualan secara langsung yang berbentuk *Multi-level marketing* (MLM) yang memasarkan produk kecantikan seperti perawatan kulit, kosmetik, wewangian, perawatan rambut dan tubuh, hingga aksesoris dan kebugaran. Oriflame sudah berkembang di 62 negara di dunia, dengan sebaran pabrik di negara Swedia, India, Cina, Rusia dan Polandia. Hingga kini produk Oriflame yang dipasarkan di Indonesia masih merupakan produk impor sehingga harganya pun lebih mahal dibandingkan dengan produk lainnya yang sejenis.

Sistem MLM yang diterapkan di Oriflame dilaksanakan dengan cara strategi pemasaran berjenjang atau berantai, di mana tenaga penjual (*sales*) tidak hanya mendapatkan kompensasi atas penjualan yang mereka hasilkan, tetapi juga atas hasil penjualan *sales* lain yang mereka rekrut. Dalam sistem penjualan piramida atau pemasaran jaringan ini, ada istilah anggota "*up line*" dan "*downline*", yaitu orang-orang yang melakukan penjualan produk setelah sebelumnya berdasarkan urutan rekrutan atau pendaftaran. Sistem *up-line* mengharuskan *member* untuk mencari *down-line* sebanyak-banyaknya agar mendapatkan bonus atau penghasilan yang berlipat-lipat. Dengan demikian, *member*

tidak hanya mendapat keuntungan dari penjualan tetapi juga keuntungan dari merekrut orang untuk menjadi *member* baru. Tentunya dengan bertambahnya orang yang direkrut maka akan terbentuk jaringan *up-line* dan *down-line* yang semakin besar, yang mana hal ini akan semakin memperbesar perolehan bonus dan pelipatgandaan penghasilan.

Implementasi strategi MLM di Oriflame dilakukan dengan berorientasi pada hal-hal berikut:

1. **People and Culture**, yaitu dengan mempekerjakan orang-orang yang *qualified* pada pekerjaan. Faktor-faktor yang diperhatikan diantaranya adalah *skill* dan *attitude* yang baik, serta menanamkan *corporate culture* yang kuat agar dapat diresapi oleh seluruh Budaya perusahaan Oriflame Indonesia adalah Togetherness, Spirit dan Passion.
2. **Brand and Product**, yaitu dengan menciptakan persepsi yang positif mengenai produk Orilame.
3. **Network Marketing**, yaitu dengan menjalin jaringan pemasaran seluas-luasnya melalui strategi MLM diharapkan member Oriflame semakin banyak dan cakupan pasar semakin luas.
4. **World Class Service**, yaitu penekanan pentingnya pelayanan. Adanya kemudahan dalam pendaftaran menjadi *member*, pelayanan penjualan produk mulai dari pemesanan hingga produk sampai ke tangan pembeli yang dilakukan oleh personel yang sudah dibekali pelatihan sesuai dengan standar perusahaan.

Oriflame memberikan skema bonus dan jenjang karier bagi para *members*-nya. Oriflame tidak seperti bisnis MLM pada umumnya, sebab mempunyai perhitungan level dan insentif yang unik dan adil baik untuk *up-line* maupun *down-line*. Strategi insentif di Oriflame tidak hanya unik dalam hal pemberian komisi berupa uang tetapi juga bonus berdasarkan pencapaian level, serta pemberian label jenjang karier. Tabel di bawah ini

menunjukkan bagaimana cara kerja pemberian sistem insentif bagi *member* Oriflame.

Tabel 11. Sistem Insentif di Oriflame

Poin	Level Komisi	Bonus	Jenjang Karier
10.000	21%	Rp4.000.000 s.d Rp7.000.000	Senior Manajer
6.600	18%	Rp2.000.000 s.d Rp3.000.000	Manajer
4.000	15%	Rp1.000.000	Manajer
2.400	12%	Rp750.000	Manajer
1.200	9%	Rp350.000	Konsultan
600	6%	Rp150.000	Konsultan
200	3%	Rp50.000	Konsultan

PT QNet Indonesia

PT QNet Indonesia merupakan anak perusahaan dari PT Amoeba Internasional yang berasal dari Hongkong. Bisnis yang menggunakan sistem MLM ini memiliki cabang di beberapa negara. Cabang terbesar ada di India, Kazakstan, dan Indonesia. Di Indonesia sendiri ada tiga cabang PT QNet yang beroperasi dari tahun 2009 sampai 2019 dengan menggunakan sistem *direct selling* atau penjualan langsung. Produk yang dijual adalah produk-produk kesehatan, kebugaran, dan gaya hidup. Produk yang dijual secara *online* dan di *e-commerce* adalah Amezcua Bio Light, Bio Light, Amezcua Bio Disc, Bio Disc atau dikenal dengan produk cakra, Amezcua Chi Pendant, Amezcua E-Guard, Belite, EDG, Kenta, EDG3 Junior serta produk lainnya.

Persyaratan yang ditentukan oleh PT. QNet kepada orang yang akan menjadi *membersnya* adalah pemberian modal awal sejumlah sepuluh juta rupiah kepada *up-liner* (pemberi tawaran). Uang sejumlah tersebut kemudian dialokasikan sebesar 13% ke produk yang diterima member sedangkan 87% dialokasikan untuk *money games*. Untuk bisa memutar kembali modal para korban, mereka harus memiliki 2 *member* lagi. Penawaran ini

dilakukan melalui media sosial baik Whatsapp hingga Facebook. Implementasi MLM di PT QNet berupa sistem piramida dimana setiap anggota lebih berfokus untuk menambah anggota baru bukannya berfokus untuk menjualkan produknya. Sistem seperti ini sebetulnya merupakan model *recruitment* anggota baru, yang mana masing-masing orang ditarget untuk merekrut minimal dua orang untuk menjadi *member* baru yang selanjutnya juga ditarget untuk merekrut. Dengan demikian akan terbentuk bagan serupa piramida, tentunya semakin banyak *member* yang bergabung maka semakin besar pula keuntungan dan bonus yang didapatkan.

PT QNet menjanjikan kepada *member* akan adanya bonus sebesar 250 dolar AS (kurang lebih 3,5juta rupiah) hingga 11 miliar rupiah dalam satu tahun apabila anggota rekrutannya berhasil merekrut 3 *member* baru. QNet juga menjanjikan anggota-anggotanya yang masih berusia muda dengan iming-iming gaji 5juta hingga 7juta rupiah per bulannya. Para *member* juga dijanjikan *benefit* lainnya yaitu jalan-jalan ke luar negeri, dengan agenda resmi untuk menghadiri rapat dan pertemuan akbar. Kegiatan ini dihadiri oleh semua member dari 25 negara di dunia, sebagai contoh pertemuan pada bulan September 2019 untuk merayakan 21 tahun berdirinya QNet, dimana sekitar lebih dari 10 ribu pengusaha yang menghadiri Subterranean Penang International Conference dan Exhibition Centre (SPICE) di Malaysia. Pemberian janji-janji manis yang menarik ternyata berhasil menarik orang untuk bergabung, tidak tanggung-tanggung, mereka berani menjual atau menggadai aset yang dimiliki, baik sawah, sapi, tanah bahkan rumah, ada juga yang sampai memijam uang dari bank atau rentenir.

Faktanya orang yang sudah resmi menjadi *member* dengan membayar sepuluh juta sebagai modal awal dan mengajak minimal dua *member* baru diperlakukan dengan diisolasi secara

bersama dan tidak difasilitasi dengan layak. Terlebih ternyata produk-produk QNET hanya dijual secara *online* melalui *e-commerce* melalui akses ke akun resmi QNET sementara QNet sendiri tidak mempunyai kontrak hak distribusi eksklusif dari pemilik merk. Bisnis QNET secara MLM ini dilakukan secara berantai, di mana tenaga penjual (*sales*) tidak hanya mendapatkan kompensasi atas penjualan yang mereka hasilkan, namun juga atas hasil penjualan *sales* lain yang mereka rekrut. Semakin banyak mereka menjual produk, maka semakin banyak pula bonus atau poin yang mereka dapat.

Banyaknya korban yang merasa tertipu pada kasus ini maka bisnis MLM QNet mulai terbongkar dengan tuduhan penipuan bisnis karena untuk produk Amezcua Geometri dan produk lainnya tidak didatangkan dari Hongkong tetapi produk local. Kecurangan ini terbongkar dari bukti dokumen pengiriman PT QNet. Penipuan bisnis berbasis piramida ini masuk ke dalam kejahatan *white collar crime* karena kejahatan dilakukan dengan mengandalkan intelektual bukannya dengan kekerasan, yaitu melalui cara penggelapan uang atau *money games*. Atas peristiwa ini, maka PT QNet dipersangkakan hukuman dengan 5 Pasal, sebagai berikut:

1. Tindak Pidana Penipuan dengan ancaman hukuman 4 tahun penjara (KUHP).
2. Tindak Pidana melakukan perdagangan tanpa memiliki perizinan di bidang perdagangan dengan ancaman hukuman 4 tahun penjara (UU Perdagangan).
3. Tindak Pidana menerapkan sistem skema piramida dalam mendistribusikan barang dengan ancaman hukuman 10 tahun penjara (UU Perdagangan).
4. Tindak Pidana mengedarkan alat kesehatan tanpa izin edar dengan ancaman hukuman 15 tahun penjara (UU Kesehatan).

5. Tindak Pidana Pencucian Uang yaitu menyembunyikan dan menyamarkan asal usul uang/harta kekayaan yang seakan-akan diperoleh dari hasil yang legal.

Referensi:

<https://daerah.sindonews.com/read/180910/704/konsultan-hukum-sebut-qnet-sudah-bersih-dari-kasus-hukum-1601428157>

<https://finance.detik.com/fintech/d-4775209/modus-investasi-bodong-qnet-jual-alkes-dan-paksa-beli-produk>

<https://id.wikipedia.org/wiki/Oriflame>

<https://kumparan.com/kumparanbisnis/mengenal-qnet-perusahaan-mlm-yang-disebut-tipu-tipu-1rsFB1pVCeE>

<https://lifepal.co.id/media/bisnis-Oriflame/>

https://web.facebook.com/marnicendekia/posts/Oriflame-sudah-berkembang-di-62-negara-di-duniamemiliki-pabrik-di-beberapa-negar/250617318989290/?_rdc=1dan_rdr

<https://www.antaraneews.com/berita/1142035/di-balik-terungkapnya-kasus-bisnis-piramida-q-net>

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/4098236/qnet-diduga-jadi-investasi-bodong-ini-penjelasan-ojk>

<https://www.merdeka.com/peristiwa/tak-hanya-investasi-bodong-q-net-di-jatim-jual-produk-kesehatan-abal-abal.html>

STUDI KASUS ANALISIS DATABASE SISTEM

Karina Odia Julialevi

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Profil Perusahaan dan Pemilik: PD Usaha Jaya

Sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan, telah beroperasi selama kurang lebih 2 tahun. Belum melakukan pencatatan keuangan secara terstruktur. Memiliki rata – rata omzet 200 juta per bulan. Telah melakukan pembukuan secara manual menggunakan Ms. Excel. Dan memiliki sistem penjualan terkomputerisasi sederhana. Memiliki 10 karyawan yang telah bekerja sejak awal berdirinya perusahaan dan dinilai loyal oleh pemilik perusahaan. Bapak Hasan selaku pemilik adalah seorang pensiunan yang kurang memahami teknologi dan memiliki keterbatasan waktu untuk terjun langsung menangani perusahaannya dikarenakan alasan kesehatan dan usia yang tidak muda lagi.

Profil Karyawan :

Karyawan terdiri dari 10 orang yang terbagi menjadi 2 shift kerja. Pada setiap shift terdapat 5 orang karyawan. Pembagian karyawan antara lain :

1. 2 orang sebagai kasir (*shift* pagi dan *shift* siang),
2. 4 orang pramuniaga (dua orang pramuniaga di tiap *shift*), kedua pramuniaga ini bertugas di toko, bergantian bertugas melayani pembeli dan melakukan penataan *display* barang datang,
3. 2 orang petugas pesan antar (satu karyawan di tiap *shift*) dan
4. 2 orang karyawan lagi (satu orang di tiap *shift*) bertugas melakukan tugas administrasi seperti meng-*input* faktur atau mengecek stok gudang.

Kegiatan Bisnis Perusahaan :

Perusahaan ini bergerak di bidang perdagangan. Barang yang diperdagangkan berasal dari supplier dan distributor yang telah menjalin kerjasama sejak perusahaan berdiri 2 tahun lalu. Pada awal berdirinya, perusahaan melakukan pembelian dengan kuantitas kecil ke distributor secara cash selama kurang lebih 3 bulan.

Kemudian mulai melakukan pembelian secara kredit dengan jumlah pembelian barang yang lebih besar. Dengan usia jatuh tempo faktur kurang lebih maksimal satu bulan dan rata – rata 14 hari. Perusahaan beroperasi dari Pukul 07.00 – 10.00. Pengiriman barang dibatasi dari pukul 09.00 – 15.00. Setelah barang diterima kemudian dimasukkan ke gudang dan dilakukan input faktur pembelian. Pada pagi hari besoknya baru barang tersebut di *display* di toko.

Masalah yang Dihadapi Perusahaan :

Beberapa bulan terakhir perusahaan mengalami kesulitan dalam melakukan pembayaran kepada supplier dan distributornya. Beberapa invoice dan faktur mengalami *overdue* pembayaran. Perusahaan mengeluarkan nota bilyet giro namun banyak yang tidak dapat dicairkan tepat waktu karena kekosongan kas di bank.

Sementara omzet perusahaan mengalami penurunan karena banyak kekosongan stok sehingga menyebabkan *lost sales*.

Rekanan supplier dan distributor mulai kehilangan kepercayaan terhadap perusahaan dan mengurangi pemberian program *volume incentive* dan *cash on delivery (COD) incentive*. Program *on* dan *off factur incentive* mulai ditiadakan oleh beberapa rekanan distributor karena ketidakmampuan perusahaan mencapai target pembelian yang diharapkan.

Akar Permasalahan dan Hasil Temuan :

Bapak Hasan yang sudah tidak muda lagi meminta putranya Arif yang baru saja lulus kuliah dari Program Studi Teknik Informatika sebuah Universitas Negeri ternama untuk melakukan pengecekan terhadap perusahaan. Dan berikut ini adalah beberapa temuan yang berhasil diidentifikasi oleh Arif:

1. Dalam beberapa bulan terakhir pemesanan via telepon atau *delivery service* mengalami peningkatan sejak Pandemi COVID-19. Banyak konsumen loyal yang beralih melakukan pembelian via pesan antar karena khawatir terhadap maraknya penyebaran virus Corona ini.
2. Sehingga menyebabkan kedua karyawan bagian pramuniaga sering tidak berada di toko karena sedang melayani pembelian via pesan antar untuk membantu petugas *delivery service* yang kewalahan.
3. Pada saat ada pengiriman barang di jam kerja hanya ada 2 karyawan yang tersedia di toko yaitu kasir dan admin. Admin seringkali menggantikan tugas pramuniaga untuk melayani pembeli. Petugas pengantar barang dari distributor dan supplier tidak sabar menunggu terlalu lama ketika melakukan pengiriman barang, sehingga pengecekan barang datang tidak dilakukan dan faktur pembelian serta *delivery note* ditandatangani kedua belah pihak tanpa ada konfirmasi pengecekan jumlah dan kualitas barang yang diterima.
4. Stok barang sering tidak sesuai dengan kartu stok manual yang dibuat oleh admin. Baik stok *display* maupun stok

- gudang tercampur tanpa ada perbedaan kartu stok.
5. Beberapa bulan terakhir petugas admin *shift* sore sering terlambat hadir. Dan tidak menulis stok barang datang pada kartu stok namun langsung melakukan penataan *display* barang di toko tanpa memasukkannya terlebih dahulu ke gudang.
 6. Tidak ada pemisahan fungsi petugas gudang dengan tenaga administrasi. Sehingga terdapat resiko pencurian oleh karyawan. Karena petugas penerima barang, petugas persediaan gudang dan petugas yang menginput faktur pembelian adalah orang yang sama.
 7. Setelah Arif mengecek komputer kasir, Arif menemukan ada beberapa nomor transaksi penjualan yang hilang. Nomor transaksi penjualan loncat dan tidak sesuai nomor urutan nota atau struk transaksi penjualan.
 8. Setelah mengecek *master* data Arif melihat nomor – nomor transaksi struk yang hilang tersebut selalu berisi penjualan barang yang sama dan berulang. Yaitu beberapa jenis obat – obatan dan vitamin.
 9. Data yang telah terekam pada *master* data tidak dapat dihapus, namun data tersebut dapat dihapus pada komputer kasir. Dengan menggunakan akses kasir atau admin.
 10. Hilangnya beberapa *incentive* yang biasanya diperoleh perusahaan dapat dilacak antara lain hilangnya *volume incentive* karena pembelian yang berkurang kuantitasnya, *COD incentive* yang mulai hilang karena kebanyakan pembelian dilakukan secara kredit sebab tidak memiliki cukup dana untuk melakukan pembelian tunai, *on factur incentive* mulai berkurang karena waktu pembayaran yang meleset dari tanggal jatuh tempo atau *overdue*.
 11. Namun ditemukan beberapa faktur yang masih mendapatkan *off factur incentive*, karena pencapaian target pembelian setelah periode tertentu. Sayangnya karena potongan ini dilakukan secara *off factur* sehingga pada saat pembayaran Bapak Hasan

tidak mengecek secara teliti. Kemungkinan potongan ini diberikan secara tunai kepada karyawan perusahaan tanpa memotong tagihan.

Penyelesaian Kasus :

Saat ini kalian berperan sebagai Arif. Berikut daftar pertanyaan yang harus dijawab secara komprehensif dan runut sesuai *workflow* sistem informasi *database* :

1. Sistem informasi seperti apa yang harus kalian perbaiki untuk perusahaan perdagangan ini?
2. Bagaimana Arif menyikapi penurunan omzet dan kehilangan penjualan atau *lost sales* ini?
3. Apa sajakah *systems boundaries* yang telah dilanggar oleh karyawan perusahaan?
4. Batasan sistem yang seperti apa yang sebaiknya dilakukan?
5. Mengapa tidak ada otomatisasi stok persediaan dan reminder jika ada barang yang kosong atau reminder faktur *overdue*?
6. Bagaimana sebaiknya pembuatan sistem persediaan yang sesuai standar? Buatlah sistem kartu stok! Apakah perlu ada pembedaan kartu stok gudang dan kartu stok display?
7. Bagaimana sebaiknya pencatatan sistem penjualan yang tanpa resiko bagi pemilik?
8. Buatlah rangkaian sistem informasi dari arus pembelian hingga penjualan barang dan pencatatan laporannya!
9. Siapakah karyawan yang bertanggung jawab terhadap permasalahan ini?

Kasus 10

REKONSILIASI FISKAL PERUSAHAAN GARMEN

Amber Lumbantoruan
Dosen Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jenderal Soedirman

Informasi Perusahaan

PT. ABADI merupakan perusahaan yang bergerak dalam Industri Garmen yang akan melaporkan SPT Tahunan untuk tahun pajak 2019 pada akhir April 2020. Data perusahaan adalah sebagai berikut :

Nama Perusahaan : PT. ABADI
Alamat : Jl. Suci no. 123 Bandung
NPWP : 01.234.321.0.567.000
Nomor Telepon : 2502245
Kode Pos : 40123
Jenis Usaha : Industri Garmen
Nomor KLU : 12345

Adapun susunan pengurus adalah sebagai berikut:

Komisaris Utama	Raharjo, SH	NPWP 1.321.645.0.435.000
Komisaris	Aditya, ST	NPWP 01.123.564.0.453.000
Direktur Uama	Rachmat, MBA	NPWP 01.213.546.0.421.000
Direktur Pemasaran	Sucipto, SE	NPWP 01.132.465.0.412.000
Direktur Keuangan/Umum	Melani, S.Ak	NPWP 01.312.456.0.432.000

Susunan Daftar Pemegang Saham :

1.	Raharjo, SH	NPWP 01.321.645.0.435.000	10.000 lembar Saham	Nominal	10 Milyar
2.	Aditya, ST	NPWP 01.123.564.0.453.000	9.000 lembar Saham	Nominal	9 Milyar
3.	Rosanty, SS	NPWP 01.432.768.0.466.000	6.000 lembar Saham	Nominal	6 Milyar

Informasi Tambahan:

- Pembukuan berbasis Akruar
- Penilaian persediaan menggunakan Metode Harga Rata-Rata
- Penyusutan dan Amortisasi menggunakan Metode Garis Lurus
- Tahun Pajak sama dengan tahun kalender.

PT. ABADI terdaftar sebagai Wajib Pajak yang bergerak di bidang Usaha Industri dan pemegang API. Untuk menilai kewajaran laporan keuangannya menggunakan jasa Kantor Akuntan Dony Mulyana & Rekan (NPWP 03.250.654.0.433.000) dengan Opini Wajar Tanpa Syarat dan untuk urusan pajaknya menggunakan jasa Konsultan Pajak Aman Santosa S.Ak.,BKP & Rekan(NPWP 06.352.435.0.424.000)

Daftar Laba/Rugi PT ABADI untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2019 adalah sebagai berikut :

Penjualan Bruto	51.000.000.000
Potongan Penjualan	500.000.000
Return Penjualan	250.000.000
Penjualan Neto

Harga Pokok Penjualan:

Persediaan Awal Bahan Baku	700.000.000,-
Pembelian Bahan Baku	23.300.000.000,-
Persediaan Akhir Bahan Baku	750.000.000,-
Jumlah Pemakaian Bahan Baku
Persediaan Awal Bahan Pembantu	250.000.000,-
Pembelian Bahan Pembantu	7.250.000.000,-
Persediaan Akhir Bahan Pembantu	500.000.000,-
Jumlah Pemakaian Bahan Pembantu
Upah Langsung	1.475.000.000,-

Biaya Produksi Tidak Langsung

Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	975.000.000,-
Biaya Transportasi	200.000.000,-
Biaya Pemeliharaan Pabrik & Inventaris	300.000.000,-
Biaya Rupa-Rupa	150.000.000,-
Biaya Penyusutan Bangunan Pabrik	200.000.000,-
Biaya Penyusutan Mesin Pabrik	800.000.000,-
Biaya Penyusutan Kendaraan Operasional Pabrik	700.000.000,-
Jumlah Biaya Produksi
Persediaan Awal Barang Dalam Proses	1.500.000.000,-
Persediaan Akhir Barang Dalam Proses	2.000.000.000,-
Persediaan Awal Barang Jadi	1.750.000.000,-
Persediaan Akhir Barang Jadi	1.250.000.000,-
Jumlah Harga Pokok Penjualan

Beban/Biaya Usaha

Gaji dll	3.900.000.000,-
Uang Lembur	30.000.000,-
Transportasi Dinas	150.000.000,-
Biaya angkut keluar	80.000.000,-
Biaya Penyusutan	150.000.000,-
Biaya sewa showroom	80.000.000,-
Jasa Boga	120.000.000,-
Piutang Tak tertagih	250.000.000,-

Biaya Promosi	400.000.000,-
Biaya Pemeliharaan	220.000.000,-
Biaya Entertainment	80.000.000,-
Biaya Listrik, telepon dan air	250.000.000,-
Sumbangan Bencana Alam Nasional	300.000.000,-
Biaya ATK	120.000.000,-
Biaya seragam staff	50.000.000,-
Biaya rekreasi	175.000.000,-
Profesional Fee	165.000.000,-
Jumlah Beban/Biaya Usaha
Penghasilan dari Luar Usaha	
Sewa Gudang dari PT SARI	135.000.000,-
Laba penjualan saham PT RODA TBK	75.000.000,-
Laba penjualan Tanah	150.000.000,-
Sewa mesin dari PT INDO MAKMUR	224.000.000,-
Sewa mobil dari PT INDOMAS	227.000.000,-
Dividen dari PT JAYA RAYA	300.000.000,-
Jumlah Penghasilan dari Luar Usaha
<i>Biaya dari luar usaha</i>	
Biaya perawatan Gudang	42.500.000,-
Komisi pialang di BEI	16.000.000,-
Biaya akte notaris penjualan tanah	12.500.000,-
Biaya penagihan dividen	15.000.000,-
Jumlah Biaya dari Luar Usaha
Penghasilan neto dalam negeri
Penghasilan neto Luar Negeri	
Bunga Bank dari Thailand	240.000.000,-
Dividen dari Hongkong	360.000.000,-
Penghasilan Neto Dalam Negeri & Luar Negeri

Keterangan tambahan:

- Penghasilan sewa Gudang dari PT SARI (NPWP 06.789.876.4.423.000) untuk periode 1 Januari 2019 s/d 31 Desember 2019.
- Laba penjualan saham PT RODA TBK di BEI, harga perolehan Rp.1.575.000.000 dan nilai transaksi Rp.1.650.000.000
- Keuntungan penjualan tanah: Harga penjualan tanah Rp. 1.150.000.000 NJOP Rp. 1.050.000.000 Harga perolehan Rp.1.000.000.000
- Hasil sewa mesin dari PT INDO MAKMUR (NPWP 06.578.875.0.423-000 periode 1/1-2019 s/d 31/12-2020. Bukti potong PPh pasal 23 no 14 /01/2019 tertanggal 5 Januari 2019)
- Hasil sewa mobil dari PT INDOMAS NPWP 08.908.897.6.442.000 untuk periode 1/1-2019 s/d 31/12-2020. Bukti potong PPh pasal 23 no 4/01/2019 tertanggal 10 Januari 2019
- Dividen berasal dari PT JAYA RAYA NPWP 06.578.987.6.423.000 (penyertaan saham 24% dari jumlah modal yang disetor) Bukti potong PPh pasal 23 no 09/09/2019 tertanggal 5 September 2019
- Biaya Gaji terdiri atas :
 - a. Gaji pokok Rp. 2.670.000.000
 - b. Tunjangan PPh pasal 21.... Rp. 125.000.000
 - c. Iuran pensiun Rp. 175.000.000
 - d. Penggantian pengobatan .. Rp. 280.000.000
 - e. THR..... Rp. 400.000.000
 - f. Jasa Produksi Rp. 250.000.000
 - Sewa ruangan untuk showroom periode 1/1-2019 s/d 31/12-2020
 - Biaya untuk jasa boga adalah untuk makan minum Staff dan Direksi di tempat kerja.

- Biaya piutang tak tertagih sejumlah Rp. 300.000.000, termasuk dalam jumlah tersebut senilai Rp. 100.000.000 (tagihan kepada PT Murni) yang belum dilakukan upaya hukum dan diberitakan dalam media masa serta belum dibuat daftar nominatifnya.
- Biaya promosi adalah untuk pengenalan produk ke seluruh wilayah Indonesia.
- Biaya pemeliharaan Rp. 250.000.000 adalah untuk perawatan bangunan kantor, investaris kantor, kendaraan kantor, diantaranya senilai Rp. 50.000.000 adalah untuk pemeliharaan mobil direksi.
- Biaya entertainment sejumlah Rp. 80.000.000 adalah jamuan dalam rangka menjalin hubungan baik dengan relasi. Jumlah yang didukung dengan daftar nominative berupa daftar relasi dengan bukti pendukungnya adalah senilai Rp. 55.000.000
- Biaya listrik, telpon, fax, dan air terdapat biaya pemakaian pulsa HP direksi senilai Rp. 10.000.000
- Profesional Fee adalah jasa konsultan pajak, konsultan hukum dan Akuntan Publik
- Informasi asset perusahaan secara keseluruhan per 31-12-2019 sesuai ketentuan peraturan per-undang undangan perpajakan adalah sebagai berikut :

Tabel 12. Informasi Aset Perusahaan

Uraian	Tahun Perolehan	Harga Perolehan
Bukan Bangunan		
Inventaris Kantor (1)	Januari 2015	550.000.000
Kendaraan Operasional (2)	Januari 2014	3.000.000.000
Kendaraan Direksi (2)	Januari 2014	600.000.000
Mesin Pabrik (3)	Januari 2013	15.000.000.000
Bangunan		
Pabrik Permanen	Juli 2013	3.250.000.000
Kantor Permanen	Januari 2013	750.000.000

- Terdapat penjualan ke Pemda Jabar dengan nilai transaksi (tanpa PPN) Rp. 1.500.000.000
- Impor bahan baku dengan nilai impor Rp. 3.850.000.000
- PPh pasal 24 terutang di Thailand Rp. 60.000.000
- PPh pasal 24 terutang di Hongkong Rp. 40.000.000
- Angsuran PPh pasal 25 dalam tahun 2019 dibayar Rp. 750.000.000
- STP PPh pasal 25 (Agustus-Sept 2019) telah dibayar Rp. 154.500.000 (termasuk sanksi Bunga Rp. 4.500.000)
- Diterima pengembalian PPh pasal 24 tahun 2018 dari Hongkong sejumlah Rp. 20.000.000

Berdasarkan data di atas saudara diminta untuk membuat Rekonsiliasi Laba/Rugi Fiskal dan beri penjelasan atas koreksi tersebut, dan hitunglah PPh pasal 28A/29 lalu isilah SPT PPh Tahunan Badan (Form 1771) tahun 2019 sesuai dengan ketentuan yang berlaku, benar, jelas, dan lengkap.

MISKONSEPSI TERHADAP STRATEGI: APAKAH YANG KITA PIKIR STRATEGI BENAR-BENAR STRATEGI?

Poppy Dian Indira Kusuma
Dosen Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jenderal Soedirman

*“It was the gang from strategy
To action much inclined,
Who went to find their cagy beast
As they left ten schools behind.
Cried they, “Having rode on that safari
Can we be no longer blind?”*

*“To comprehend the whole, we also need to understand the parts.”
(Mintzberg, et al. 1998)*

Pendahuluan

Setiap perusahaan adalah bagian dari lingkungan. Tidak ada satu perusahaanpun yang dapat mengisolasi diri dari lingkungan. Lingkungan dapat mempengaruhi kondisi dan perilaku organisasi, dan sebaliknya, organisasi juga dapat mempengaruhi lingkungan melalui posisi yang dimiliki organisasi. Lingkungan

sebuah organisasi terdiri dari berbagai konstituen, antara lain *supplier*, pelanggan, pembuat regulasi atau pemerintah, dan pesaing.

Kita tidak dapat berharap bahwa kondisi lingkungan selalu stabil. Lingkungan selalu berubah-ubah, dan kadangkala, pada kondisi tertentu, perubahannya sangat radikal. Pada industri di mana terjadi kompetisi yang sangat ketat, perubahan lingkungan akan bersifat sangat dinamis. Dinamika perubahan lingkungan ini dapat menguntungkan bagi sebagian perusahaan, tetapi bisa jadi merugikan bagi sebagian perusahaan lainnya. Untuk itu, perubahan lingkungan bisa menjadi ancaman sekaligus peluang bagi perusahaan.

Untuk dapat mengambil keuntungan dari perubahan lingkungan yang dinamis, organisasi harus dapat merespon setiap perubahan lingkungan yang terjadi. Respon yang dilakukan perusahaan terhadap perubahan lingkungan ini juga merupakan salah satu usaha adaptif perusahaan untuk bertahan hidup. Setiap perusahaan memiliki cara-cara yang berbeda dalam merespon perubahan lingkungan. Beberapa respon yang dilakukan perusahaan antara lain melakukan *benchmarking* untuk mencapai kinerja yang terbaik, memperkuat posisinya di pasar, melakukan *outsourcing* untuk mencapai efisiensi.

Dinamika perubahan lingkungan yang semakin hari semakin agresif menuntut perusahaan untuk memiliki strategi yang dinamis, tidak statis. Terdapat sebuah dogma yang mengatakan bahwa saat ini pesaing dapat dengan cepat meniru posisi pasar, sehingga yang disebut dengan keunggulan kompetitif sifatnya hanya sementara saja (Porter, 1996). Keyakinan semacam ini mendorong perusahaan-perusahaan untuk saling berkompetisi secara agresif, yang kadangkala kompetisi ini menjadi tidak sehat. Untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis, perusahaan membutuhkan strategi dan teknik-teknik tertentu. Sayangnya, banyak yang salah mengartikan strategi yang mereka

miliki, karena tidak dapat membedakan antara strategi dengan teknik, cara, atau elemen-elemen strategi.

Apa Itu Strategi?

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos*, yang secara harafiah berarti jenderal. Kata strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana untuk menghancurkan musuh dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif (Bracker, 1980). Dulu, kata ini banyak digunakan dalam konteks militer dan politik, dan sampai saat ini, strategi masih menjadi fokus diskusi yang menarik, dan penggunaannya meluas ke bidang atau disiplin ilmu yang lain.

Kata strategi sudah sangat familiar bagi sebagian besar orang karena strategi telah diimplementasikan pada banyak bidang ilmu. Kata strategi juga cukup berpengaruh, terutama pada bisnis. Namun, apa sebenarnya yang dimaksud dengan strategi? Berbagai definisi strategi telah ditawarkan oleh para penulis. Bracker (1980) menunjukkan kronologi definisi strategi seperti yang disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 13. Kronologi Definisi Strategi

Tahun	Kontributor	Definisi Strategi
1947	Von Neumann	Strategi adalah serangkaian tindakan perusahaan yang diputuskan berdasarkan situasi tertentu.
1954	Drucker	Strategi adalah analisa terhadap situasi saat ini dan merubah situasi tersebut jika diperlukan.
1962	Chandler	Strategi adalah penentu tujuan dasar jangka panjang suatu perusahaan, dan adopsi serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.
1965	Ansoff	Strategi adalah sebuah aturan untuk membuat keputusan yang ditentukan oleh lingkup produk/pasar, vektor pertumbuhan, keunggulan kompetitif, dan sinergi.

1968	Cannon	Strategi adalah keputusan akan tindakan direksional yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
1969	Learned, Christenson, Andrews, & Guth	Strategi adalah pola tujuan, sasaran, dan kebijakan-kebijakan dan rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan, yang dinyatakan sedemikian rupa untuk mendefinisikan perusahaan berada pada bisnis apa atau pada bisnis apa perusahaan seharusnya berada, dan apa jenis perusahaannya atau tergolong pada jenis perusahaan semacam apa seharusnya suatu perusahaan.
1971	Newman & Logan	Strategi adalah rencana yang berorientasi masa depan yang dapat mengantisipasi perubahan dan menginisiasi tindakan untuk mendapatkan manfaat berupa peluang-peluang yang terintegrasi dalam konsep-konsep misi perusahaan.
1972	Schendel & Hatten	Strategi adalah tujuan dan sasaran organisasi, serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan tersebut, dan pola alokasi sumber daya yang digunakan organisasi untuk menghadapi lingkungannya
1973	Uyterhoeven, Ackerman, & Rosenblum	Startegi memberikan arah dan kohesi bagi perusahaan dan terdiri dari beberapa langkah: profil strategik, ramalan strategik, audit sumber daya, alternatif strategik yang dieksplorasi, pengujian konsistensi, dan terakhir pilihan strategik.
1974	Ackoff	Strategi adalah berhubungan dengan tujuan jangka panjang dan cara-cara untuk mencapainya yang mempengaruhi sistem secara keseluruhan.
1975	Paine & Naumes	Strategi adalah tindakan utama yang spesifik atau pola tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan.
1976	Glueck	Strategi adalah rencana yang komprehensif dan terintegrasi yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan dasar perusahaan dapat dicapai.

1977	McNichols	Strategi melekat pada formulasi kebijakan, yang terdiri dari serangkaian keputusan yang mencerminkan penentuan tujuan-tujuan bisnis dasar dan penggunaan ketrampilan dan sumber daya untuk mencapai tujuan.
1977	Steiner & Miner	Strategi adalah penempaan misi perusahaan, penentuan tujuan organisasi dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal, formulasi kebijakan-kebijakan dan strategi-strategi khusus, untuk mencapai tujuan, dan untuk memastikan implementasi strategi yang benar sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.
1979	Mintzberg	Strategi adalah faktor yang memediasi antara organisasi dan lingkungannya, yang merupakan pola-pola yang konsisten dalam aliran keputusan-keputusan organisasional untuk menghadapi perubahan lingkungan.
1979	Schendel & Hofer	Strategi memberikan arahan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, sekaligus merespon ancaman dan peluang yang ada dalam lingkungan.

Sumber: Bracker (1980)

Dari sekian banyak definisi strategi yang ditawarkan oleh para penulis, Hofer & Schendel (1978) berusaha membandingkan definisi-definisi strategi dari beberapa penulis tersebut, dan menemukan adanya tiga area yang antar penulis berbeda-beda. Pertama, kedalaman konsep strategi. Kedua, komponen-komponen strategi yang didiskusikan. Ketiga, inklusivitas proses formulasi strategi.

Jika Hofer & Schendel (1978) hanya membahas perbedaan definisi-definisi strategi yang ada antar penulis, Barcker (1980) berusaha mengidentifikasi beberapa persamaan yang ada dalam konseptualisasi strategi oleh beberapa peneliti. Persamaannya adalah bahwa para peneliti sepakat jika analisis lingkungan

atau situasional dapat digunakan untuk menentukan bentuk perusahaan. Para penulis juga sepakat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasional.

Mintzber, *et al.* (1998) juga menjadi salah satu penulis yang khusus menulis buku yang membicarakan tentang strategi. Tidak seperti penulis lainnya, mereka tidak memberikan definisi yang mudah untuk strategi. Menurut pandangan mereka, strategi membutuhkan beberapa definisi, tidak cukup hanya satu definisi. Mereka menjelaskan strategi dengan memberikan ilustrasi orang-orang buta dengan seekor gajah. Orang-orang buta tidak dapat melihat gajah secara keseluruhan. Mereka hanya bisa meraba bagian-bagian tertentu dari gajah dan kemudian menggambarkan gajah sesuai dengan bagian tubuh gajah yang mereka raba. Walaupun demikian, jika gambaran mengenai bagian-bagian gajah dari beberapa orang buta digabungkan, tetap saja mereka tidak menemukan gajah, karena menggambarkan gajah tidak cukup hanya menggabungkan bagian-bagian dari gajah, tetapi butuh pemahaman yang menyeluruh tentang gajah. Dengan demikian, strategi tidak dapat dipahami hanya dari bagian-bagian tertentu dari strategi saja. Strategi harus dipahami secara satu kesatuan. Namun, untuk memahami strategi secara keseluruhan, tentunya kita juga harus memahami bagian-bagian dari strategi.

Untuk menghadapi perubahan lingkungan, beberapa perusahaan melakukan beberapa hal, seperti: *benchmarking*, manajemen kualitas, melakukan kerja sama dengan perusahaan lain, dan melakukan *outsourcing* untuk menghadapi perubahan lingkungan. Cara-cara tersebut acapkali dianggap sebagai strategi perusahaan. Benarkah demikian? Sebelum menjawab pertanyaan ini, kita perlu mengetahui sejarah strategi dan manajemen strategik agar kita dapat lebih memahami bagaimana strategi dan manajemen strategik berevolusi.

Evolusi Strategi dan Manajemen Strategik

Beberapa penulis selama ini mencurahkan perhatiannya pada konsep strategi tetapi gagal untuk menguji perkembangan konsep strategi secara historis (Bracker, 1980). Aplikasi strategi pada dunia bisnis telah dimulai sejak jaman Socrates, dan aplikasi konsep strategi ini semakin meningkat setelah perang dunia ke-2 ketika lingkungan bisnis pada waktu itu tidak lagi stabil dan semakin kompetitif.

Menurut Ansoff (1969), perubahan lingkungan semacam ini dipengaruhi oleh dua faktor. Pertama, adanya perubahan yang sangat cepat pada perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri. Kedua, adanya penerapan ilmu dan teknologi yang cepat dalam proses manajemen (dalam Bracker, 1980).

Awalnya, konsep strategi didefinisikan secara makro sebagai penggunaan sumber daya perusahaan secara maksimum untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Strategi dalam hal ini terdiri dari pola-pola keputusan organisasional yang konsisten, yang dibuat untuk menghadapi setiap perubahan dalam lingkungan. Seiring berjalannya waktu, sejarah menunjukkan bahwa definisi konsep strategi berubah menjadi lebih mikro, dan kemudian berubah kembali menjadi makro sampai dengan saat ini. Bracker (1980) menyarankan agar saat ini perhatian peneliti dan praktisi terhadap definisi dari konsep strategi berpindah kepada konsolidasi terminologi.

Penerapan dari konsep strategi antara lain ditandai dengan munculnya manajemen strategik yang memberikan rerangka bagi perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan, dan menghadapi ketidakpasitan di kemudian hari. Perkembangan bidang manajemen strategik sangat pesat, dan saat ini telah menjadi bidang ilmu yang telah mapan. Mempelajari perkembangan manajemen strategi sangat penting agar kita dapat menganalisa perkembangan strategi yang ada.

Manajemen strategik berhubungan dengan arah organisasi,

atau lebih sering perusahaan bisnis (Rumelt, *et al.*, 1994). Awal perkembangan manajemen strategik sebagai bidang ilmu banyak diwarnai dengan penelitian-penelitian tentang organisasi ekonomik dan birokrasi. Teori ekonomi tradisional yang muncul pada awal perkembangan manajemen strategik mengabaikan peran manager dan tidak mengakui adanya pilihan-pilihan strategik yang tersedia bagi manager. Akibatnya, tidak terjadi perdebatan yang substansial tentang strategi bisnis dan peran strategi untuk keberhasilan organisasi.

Kelahiran manajemen strategik pada tahun 1960an dapat ditelusuri dari tiga karya besar Chandler, Ansoff, dan Learned, *et al.* (Rumelt, *et al.*, 1994). Chandler banyak membahas peran eksekutif dalam membuat keputusan jangka panjang bagi perusahaannya, kemudian memodifikasi struktur perusahaannya agar strategi dapat diimplementasikan. Sementara itu, Tulisan Ansoff lebih menjelaskan *corporate strategy*. Ansoff setuju bahwa tujuan perusahaan adalah maksimisasi keuntungan ekonomik.

Penelitian-penelitian strategi pada perioda ini fokus pada identifikasi praktik-praktik terbaik bagi perusahaan untuk mencapai keefektifan organisasi. Penekanan penelitian-penelitian ini banyak diberikan pada sumber daya yang unik yang dimiliki perusahaan sebagai penyumbang kesuksesan sebuah organisasi. Selznick (1957) adalah salah satu yang melakukan penelitian pada organisasi administratif yang fokus pada kekuatan internal dan kapabilitas managerial organisasi.

Pada tahun 1970an, diskusi mengenai strategi lebih berorientasi pada penelitian. Bukti *experiential* dan bukti yang berbasis kasus menjadi dasar tulisan-tulisan mengenai manajemen strategik pada masa itu, namun tulisan-tulisan tersebut hanya sedikit saja melibatkan analisis. Pada perioda ini, manajemen strategik berubah menjadi ilmu positif, yang berusaha untuk menghubungkan strategi dengan kinerja organisasional.

Metodologi penelitian pada masa ini cenderung normatif, dan hasilnya bersifat perskriptif. Oleh karenanya, target penelitian terutama adalah memberikan pengetahuan kepada praktisi, bukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Periode awal perkembangan strategi ini disebut juga dengan periode fondasi (Hoskisson, *et al.*, 1999).

Periode perkembangan selanjutnya menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dengan teori dan metodologi yang dikembangkan pada periode fondasi. Pada periode ini, teori dan metodologi banyak dipengaruhi oleh ilmu ekonomi, khususnya *industrial organizational economics*. Metodologi pada penelitian-penelitian strategis lebih saintifik, bersifat deduktif, dan dilakukan pada satu perusahaan atau industri.

Penelitian yang ada cenderung untuk menguji hipotesis yang didasarkan pada model *structure-conduct-performance* (S-C-P). Kinerja dapat dijelaskan oleh struktur karena struktur menentukan *conduct*, dan kemudian mempengaruhi kinerja. Jelaslah, bahwa fokus untuk menganalisis strategi sebuah organisasi lebih ke arah faktor-faktor eksternal.

Kesuksesan suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif sangat tergantung pada seberapa baik posisi perusahaan dan seberapa berbeda perusahaan dengan perusahaan lainnya dalam suatu industri (Porter, 1980). Porter mengusulkan strategi-strategi generik, yaitu *low cost leadership*, diferensiasi, dan fokus, yang dapat digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Pada periode ini, penelitian tentang grup strategik mulai muncul. Konsep grup strategik ini berhubungan dengan hambatan-hambatan yang dapat menghalangi anggota grup lain untuk memasuki pasar melalui suatu proses, seperti diferensiasi misalnya (Caves & Porter, 1977). Penelitian lainnya, seperti Newman (1973), juga menguji pengaruh grup strategik terhadap kinerja organisasi. Aliran penelitian lainnya pada periode ini

adalah pengujian tentang aksi dan reaksi pesaing. Salah satu peneliti yang melakukan penelitian di area ini adalah Grimm & Smith (1997), yang berusaha menjelaskan jenis tindakan yang digunakan perusahaan untuk merespon pesaing dan kapabilitas perusahaan yang merespon, dengan menggunakan model pemrosesan informasi organisasional (dalam Hoskisson, *et al.* 1999). Penelitian lainnya dilakukan oleh Chen dan Miller (1992) yang menguji bagaimana serangan kompetitif dapat mengurangi pembalasan dari pesaing.

Aliran penelitian semacam ini telah membawa perubahan pada strategi penelitian yang digunakan. Metodologi penelitian bergeser dari induktif menjadi deduktif dengan melibatkan data yang dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Perubahan metoda ini disebabkan oleh tujuan para peneliti yang ingin menunjukkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Kebutuhan akan pengembangan model dan teori semakin meningkat, seperti yang disarankan oleh Schendel & Hatten (1972) (dalam Hoskisson, *et al.* 1999).

Pada pertengahan tahun 1970an, orientasi para peneliti tidak lagi eksternal, tapi kembali ke orientasi internal. *Transaction costs economics* dan teori keagenan banyak mempengaruhi penelitian-penelitian pada masa ini. Kedua teori ini mendorong penelitian-penelitian yang ada untuk menekankan analisis pada level perusahaan. *Transaction costs economics* dan teori keagenan ini banyak dipengaruhi oleh pandangan Coase (1937). Kedua teori ini dijadikan sebagai argumen dalam penelitian-penelitian manajemen strategik. Beberapa penelitian manajemen strategik menggunakan logika *transaction costs economics* untuk meneliti beberapa hal, seperti adopsi bentuk multidivisional (*M-form*) dan bentuk organisasi *hybrid*. Beberapa peneliti, seperti Hill (1985) dan Hoskisson & Galbraith (1985), telah memberikan bukti empiris bahwa adopsi struktur *M-form* dapat meningkatkan kinerja organisasional.

Menemukan Kembali Strategi

Kesalahan dalam mendefinisikan strategi mengakibatkan banyak eksekutif yang mengira bahwa apa yang telah diimplementasikan di dalam perusahaan adalah strategi, padahal bukan. Sebagian dari mereka menganggap elemen strategi sebagai strategi, sebagian lagi ada yang menganggap keefektifan operasional sebagai strategi.

Beberapa perusahaan telah berusaha menerapkan beberapa teknik, seperti *outsourcing*, *partenering*, atau *total quality management*. Penerapan teknik-teknik tersebut kemudian meraih kesuksesan berupa peningkatan operasional, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Melalui teknik-teknik yang diterapkan, perusahaan mengalami peningkatan profitabilitas, namun, banyak yang bertanya-tanya mengapa profitabilitas yang dicapai sulit sekali dipertahankan dalam jangka panjang.

Menurut Porter (1996), permasalahan tersebut muncul karena adanya kegagalan dalam membedakan antara strategi dengan keefektifan operasional. Teknik-teknik yang diterapkan dalam perusahaan, yang dapat meningkatkan keefektifan operasional tersebut, telah menggantikan peran strategi. Akibatnya, perusahaan semakin jauh dari keunggulan kompetitif. Apa yang membedakan keefektifan operasional dengan strategi? Walaupun keduanya sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja, namun keduanya berbeda dalam hal cara keduanya mempengaruhi kinerja.

Agar dapat mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus berbeda dari perusahaan lain. Perbedaan ini bisa dalam bentuk keunggulan harga (karena perusahaan dapat melakukan aktivitasnya secara efisien sehingga biaya yang terjadi lebih kecil) atau keunggulan pada nilai (level diferensiasi yang diadopsi perusahaan) yang diberikan kepada pelanggan dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing.

Keunggulan-keunggulan tersebut dapat dicapai dengan memilih aktivitas-aktivitas yang tepat dan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut dengan cara tertentu yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, aktivitas sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Strategi, oleh Porter (1996) didefinisikan sebagai melakukan aktivitas-aktivitas yang berbeda dengan pesaing atau melakukan aktivitas-aktivitas yang serupa dengan cara yang berbeda. Di sisi lain, keefektifan operasional adalah melakukan aktivitas-aktivitas yang serupa lebih baik daripada pesaing melakukannya.

Setiap praktik-praktik yang terbaik bagi perusahaan, yang memungkinkan perusahaan untuk menggunakan inputnya dengan lebih baik, maka disebut keefektifan operasional. Perbedaan keefektifan operasional antar perusahaan akan berdampak pada perbedaan profitabilitas antar perusahaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keefektifan operasional akan berpengaruh langsung pada biaya dan level diferensiasi perusahaan.

Perusahaan-perusahaan saat ini banyak yang bersaing dalam hal keefektifan operasional, dan persaingan ini semakin hari semakin ketat. Mengapa hal ini bisa terjadi? Alasannya adalah karena praktik-praktik terbaik dapat dengan mudah diimitasi oleh pesaing, sehingga keuntungan selalu ada pada *first mover*. *Late mover* tidak akan memiliki kesempatan untuk mendapatkan keuntungan. Ketika praktik-praktik terbaik secara luas telah diimitasi pesaing, maka praktik-praktik tersebut menjadi praktik-praktik yang generik, yang tidak akan menghasilkan keunggulan kompetitif.

Alasan lainnya adalah persaingan dalam hal keefektifan operasional sebenarnya tidak memberikan keuntungan bagi pihak-pihak yang sedang bersaing. Keuntungan justru lari kepada pihak luar, seperti pelanggan dan *supplier*. Sebagai contoh: ketika dua perusahaan bersaing melalui harga, maka yang mendapatkan

keuntungan sebenarnya adalah pelanggan. Pihak-pihak yang bersaing justru tidak dapat mendapatkan keuntungan yang besar, tetapi yang mereka lakukan hanyalah saling menyerang, dan persaingan ini kadangkala membutuhkan investasi yang besar. Bahkan, persaingan berdasarkan keefektifan operasional kadang bersifat destruktif.

Menurut Porter (1996), strategi tidak hanya berkaitan dengan penentuan aktivitas-aktivitas mana yang akan dilakukan dan bagaimana mengkonfigurasi aktivitas-aktivitas individual yang ada, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut saling berhubungan satu sama lain. Oleh karena itu, strategi berusaha mengkombinasikan berbagai aktivitas yang telah dipilih untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Berbeda dengan strategi, keefektifan operasional berusaha unggul pada aktivitas-aktivitas individual saja.

Dengan melibatkan dan menghubungkan keseluruhan aktivitas-aktivitas yang dipilih, dan bukan hanya sekedar mengumpulkan aktivitas-aktivitas individual, maka keunggulan kompetitif yang *sustainable* akan mudah dicapai karena aktivitas-aktivitas yang ada saling selaras dan saling bersinergi. Keselarasan strategik ini tidak hanya dapat menciptakan keunggulan kompetitif, namun dapat juga menghasilkan profitabilitas yang tinggi.

Bagaimana keselarasan strategik tersebut bekerja? Jawabnya adalah karena terjadi sinergi antar aktivitas. Nilai yang diberikan kepada pelanggan sebagai hasil dari satu aktivitas akan ditingkatkan oleh aktivitas lainnya. Sebagai contoh: kualitas produk tinggi yang diberikan kepada konsumen akan bertambah nilainya jika didukung oleh pelayanan yang baik kepada konsumen.

Oleh karena itu, nilai kompetitif dari satu aktivitas tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan aktivitas yang ada. Jika kita benar-benar memiliki strategi, maka pesaing akan sulit melakukan imitasi, karena strategi suatu perusahaan merupakan

serangkaian aktivitas yang rumit dan dibangun melalui proses yang panjang yang melibatkan pengalaman historis dan kemampuan perusahaan untuk merespon lingkungan.

Jika perusahaan benar-benar memiliki strategi, maka pesaing tidak akan dapat benar-benar meniru strategi perusahaan, karena strategi perusahaan memiliki “*soul*” yang unik untuk masing-masing perusahaan. Yang dapat ditiru hanyalah sebagian kecil aktivitas yang tampak di permukaan saja, tetapi pesaing tidak dapat meniru strategi perusahaan secara tepat.

Mengapa beberapa perusahaan gagal memiliki strategi? Kegagalan perusahaan dalam memiliki strategi dapat disebabkan oleh beberapa hal, terutama justru karena keinginan perusahaan untuk tumbuh (Porter, 1996). Keinginan untuk bertumbuh bisa menjadi perangkap bagi perusahaan, dan berpengaruh terhadap strategi perusahaan. Manager acapkali tergiur untuk mengejar kinerja jangka pendek yang justru kemudian mengaburkan strategi perusahaan. Sebagai contoh: untuk menanggulangi kejenuhan target pasar, sebagian manager akan memperluas posisinya di pasar dengan cara menambah lini produk yang dimiliki atau melakukan imitasi terhadap apa yang telah dilakukan pesaing. Cara-cara untuk tumbuh semacam ini akan menurunkan keunggulan kompetitif perusahaan karena akan terjadi kebingungan yang akan menurunkan motivasi dan fokus organisasional.

Sejalan dengan Porter (1996), Hambrick & Fredrickson (2001) juga mempertanyakan hal yang sama: apakah perusahaan benar-benar memiliki strategi? Mereka menemukan bahwa sebagian besar perusahaan memiliki permasalahan yang berkaitan dengan pemecahan/fragmentasi strategi, yaitu menganggap elemen-elemen strategi sebagai strategi.

Masalah fragmentasi strategi ini semakin parah dengan semakin terspesialisasinya peran dan tugas akademisi dan praktisi. Spesialisasi ini mengakibatkan cara pandang yang sempit terhadap strategi. Banyak yang menganggap bahwa penentuan harga dan

penentuan anggaran untuk riset dan pengembangan sebagai strategi. Padahal itu bukan strategi, tapi bagian dari strategi.

Permasalahan lainnya yang berhasil diidentifikasi oleh Hambrick & Fredrickson (2001) adalah adanya kecenderungan para eksekutif untuk menyebut segala sesuatu sebagai strategi, sehingga mereka memiliki banyak strategi yang akhirnya menyebabkan kebingungan. Menurut Hambrick & Fredrickson (2001), strategi adalah sebuah konsep utama yang terintegrasi dan berorientasi eksternal, dan berkaitan dengan bagaimana sebuah bisnis akan mencapai tujuan-tujuannya. Strategi mengandung serangkaian pilihan-pilihan yang saling terintegrasi.

Hambrick & Fredrickson (2001) memberikan rerangka untuk mengidentifikasi strategi. Terdapat lima elemen yang harus dimiliki oleh sebuah strategi, yaitu arena, *vehicles*, diferensiasi, *staging*, dan logika ekonomi. Elemen arena menjelaskan pilihan-pilihan strategis tentang di mana sebuah bisnis akan beroperasi. *Vehicles* menunjukkan bagaimana perusahaan dapat mencapai arena yang telah dipilih. Diferensiasi menjelaskan bagaimana perusahaan dapat menarik pelanggan. *Staging* menerangkan kecepatan dan urutan tindakan yang diambil untuk mencapai kesuksesan. Terakhir, logika ekonomi menjelaskan tentang bagaimana profit dapat dihasilkan.

Kelima elemen tersebut harus sejalan dan saling mendukung satu sama lain. Kebanyakan perusahaan hanya mengejar keunggulan pada salah satu atau beberapa elemen strategi saja. Akibatnya, perusahaan tidak dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Penyelesaian Kasus

Berdasarkan informasi dan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, mahasiswa diminta untuk:

1. Pilihlah satu perusahaan go publik yang ada di Indonesia.
2. Kumpulkan informasi tentang strategi-strategi perusahaan yang ada.

3. Buatlah analisis terhadap strategi-strategi yang ada di dalam perusahaan.
4. Buatlah kesimpulan tentang apakah strategi-strategi yang berhasil Anda identifikasi benar-benar strategi. Ataukah, terdapat miskonsepsi terhadap strategi yang ada?

Referensi

- Ansoff, H. I. (Ed.). 1969. Business strategy: selected readings. In J. Bracker. 1980. The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5, 2: 219-224.
- Bracker, J. 1980. The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5, 2: 219-224.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. 1977. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-261.
- Chen, M. J., & Miller, D. 1994. Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15: 85-102.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-406.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Gomez-Meija, L. R. 1994. Executive compensation: A reassessment and a future research agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12: 161-222.
- Grimm, C. M., & Smith, K. G. 1997. Strategy as action: Industry rivalry and coordination. In R. Hoskisson, M. Hitt, W. Wan, & D. Yiu. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 417-456.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. 2001. Are you sure you have a strategi? *Academy of Management Executive*, 15, 4: 48-60

- Hill, C. W. L. 1985. Oliver Williamson and the M-form: A critical review. *Journal of Economic Issues*, 19: 731-751.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Publishing.
- Hoskisson, R. E., & Galbraith, C. S. 1985. The effect of quantum versus incremental M-form reorganization on performance: A time-series exploration of intervention dynamics. *Journal of Management*, 11: 55-70.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M., Wan, W., & Yiu, D. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 417-456.
- Hoskisson, R. E., & Turk, T. A. 1990. Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal capital market. *Academy of Management Review*, 15: 459-477.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 1998. *Strategy safari a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Newman, H. 1978. Strategic groups and the structure-performance relationship. *Review of Economics and Statistics*, 60: 417-427.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. 1994. History of strategic management. In R. P. Rumelt, D. Schendel, & D. J. Teece (Eds), *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Harvard: HBS Press.
- Schendel, D., & Hatten, K. J. 1972. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. In

R. Hoskisson, M. Hitt, W. Wan, & D. Yiu. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 417-456.

Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Row, Peterson and Company.