

## DAFTAR ISI

8. Permasalahan Informasi Manajemen.	14
9. Masalah pengendalian keuangan	15
10. Sistem Pengendalian Multinasional Melawan Domestik.	15
11. Penganggaran Operasional.	16
12. Penetapan Biaya Strategis.	16
13. Evaluasi Performa Usaha Luar Negeri.	18
<b>BAB III PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	20
B. Saran.....	20
<b>DAFTAR PUSTAKA.</b> .....	21

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sebelum kita membahas lebih jauh tentang perencanaan dan pengendalian manajemen atau manajerial, alangkah baiknya jika kita mengetahui akan pengertian dari perencanaan dan pengendalian itu sendiri serta tujuannya.

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Sedangkan pengendalian manajemen adalah semua usaha perusahaan yang mencakup metode, prosedur, dan strategi perusahaan yang mengacu pada efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan, agar dipatuhinya kebijakan manajemen serta tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

Sedangkan Tujuan dari perencanaan dan pengendalian manajerial itu sendiri adalah untuk memberikan pengarahan yang baik kepada manajer maupun karyawan non manajerial, untuk mengurangi ketidak pastian, untuk meminimalisir pemborosan biaya, dan tujuan akhir dari perencanaan dan pengendaliaan adalah agar tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut berjalan serta tercapai sesuai dengan keinginan.

#### **B. Rumusan Masalah**

- a. Apa tujuan dari perencanaan dan pengendalian manajemen atau manajerial?
- b. Apa manfaat dari perencanaan dan pengendalian manajerial ?
- c. Mengapa perencanaan dan pengendalian manajerial atau manajemen itu diperlukan ?
- d. Bagaimana cara mengatasi hambatan dalam sistem perencanaan dan pengendalian manajerial ?

### **C. Tujuan**

- a. Untuk mengetahui kapan pelaksanaan dan selesaiya suatu kegiatan.
- b. Untuk meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan untuk menghemat biaya, tenaga kerja dan waktu.
- c. Untuk memotivasi dan memberi semangat.
- d. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- e. Untuk mendekripsi dan memperbaiki kesalahan yang disengaja ataupun yang tidak disengaja.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Perencanaan Manajemen**

##### **1. Pengertian Perencanaan Manajemen**

Dalam manajemen perencanaan merupakan proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi atau perusahaan. Perencanaan adalah fungsi terpenting dari semua fungsi yang ada dalam manajemen. Karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tidak dapat berjalan.

Persaingan global yang terjadi seiring dengan kemajuan dalam teknologi terus-menerus secara signifikan mengubah ruang lingkup usaha dan ketentuan pelaporan internal. Persaingan global dan cepatnya penyebaran informasi mendukung semakin sempitnya perbedaan nasional dalam praktik akuntansi manajemen. Tekanan tambahan mencakup antara lain perubahan pasar dan teknologi, pertumbuhan privatisasi, insentif biaya, dan kinerja, serta koordinasi operasi global melalui usaha patungan (joint ventures) dan kaitan strategik lainnya. Hal tersebut mendorong manajemen perusahaan multinasional untuk tidak hanya menerapkan teknik akuntansi internal yang dapat dibandingkan, tetapi juga menggunakan teknik-teknik ini dengan cara yang sama.

##### **2. Tujuan Perencanaan Manajemen**

Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan tujuan dari perencanaan manajemen itu adalah :

- a. Untuk memberikan pengarahan yang baik kepada manajer dan karyawan.

- b. Untuk mengurangi ketidakpastian.
- c. Untuk meminimalisir pemborosan.
- d. Untuk menetapkan tujuan dan standar yang akan digunakan dalam proses pengontrolan dan pengevaluasian
- e. Untuk mengetahui kapan dan selesaiya suatu kegiatan tersebut.
- f. Untuk mengurangi kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan untuk menghemat biaya, tenaga kerja, dan waktu.

### **3. Jenis-Jenis Perencanaan Manajemen**

Ada dua jenis perencanaan dalam manajemen, yaitu :

- a. Perencanaan Informal: adalah rencana yang tidak tertulis dan merupakan tujuan bersama dari semua anggota organisasi atau perusahaan.
- b. Perencanaan Formal: adalah rencana yang tertulis dan harus dilaksanakan dalam jangka waktu yang ditentukan. Rencana formal ini merupakan rencana dari semua anggota korporasi. Yang artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana dengan baik. Tujuan dari dibuatnya perencanaan formal adalah untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

### **4. Proses Perencanaan Manajemen**

Proses perencanaan manajerial/manajemen terdiri dari dua proses penting, yaitu :

- a. Sasaran ( Goals )

Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh anggota organisasi/perusahaan. Tujuan dari sasaran adalah untuk memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kinerja sehingga dapat diukur.

Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

- a) Sasaran Yang Dinyatakan : adalah sasaran yang dinyatakan oleh organisasi atau perusahaan kepada masyarakat luas.
  - b) Sasaran Rill : adalah sasaran yang benar-benar diinginkan oleh perusahaan. Contohnya dapat dilihat dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.
- b. Rencana (Plan)

Rencana adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Penentuan rencana didasarkan pada :

- Berdasarkan Cakupannya

Dibagi lagi menjadi dua, yaitu :

- a. Rencana strategi adalah rencana umum yang berlaku diseluruh lapisan organisasi.
- b. Rencana operasional adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi atau perusahaannya.

- Berdasarkan Jangka Waktunya

Dibagi lagi menjadi dua, yaitu :

- a. Jangka Pendek : adalah rencana yang memiliki waktu pencapaiannya hanya satu tahun.
- b. Jangka Panjang : umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan waktu pencapaian lebih dari satu tahun.

- Berdasarkan Kekhususannya

Dibagi menjadi dua, yaitu :

- a. Rencana Direksional : adalah rencana yang hanya memberikan guidelines secara umum dan tidak mendetail.
- b. Rencana Spesifik : adalah rencana yang secara detail menentukan apa-apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.
  - Berdasarkan Frekuensi Penggunaannya

Dibagi menjadi dua, yaitu :

- a. Singleuse Plan : adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Contohnya : pembangunan 6 buah pabrik di China atau cara mencapai penjualan 1.000.000 unit pada tahun 2006.
- b. Standing Plan : adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri. Contohnya : prosedur, peraturan, dan kebijakan.

## **5. Alasan - Alasan Perlunya Melakukan Perencanaan Manajemen**

Ada dua alasan dasar mengapa perlunya perencanaan, yaitu :

- a. Protective Benefit : dihasilkan untuk pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan
- b. Positive Benefit : dihasilkan untuk meningkatkan kesuksesan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan

## **6. Fungsi-Fungsi Perencanaan Manajemen**

Ada tiga fungsi dalam perencanaan manajerial atau manajemen, yaitu :

- a. Fungsi Pengorganisasian adalah proses pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan fisik dan manusia dalam organisasi.

- b. Fungsi Pengarahan adalah fungsi yang berkaitan erat dengan perencanaan, karena pengarahan dan perencanaan menentukan kombinasi kekuatan-kekuatan, sumber daya dan hubungan-hubungan yang diperlukan untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan.
- c. Fungsi Pengawasan adalah proses peninjauan kerja yang terjadi dalam kegiatan agar dapat berjalan dengan baik.

## **B. Pengendalian Manajemen**

### **1. Pengertian Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen adalah semua usaha perusahaan yang mencakup metode, prosedur, dan strategi perusahaan yang mengacu pada efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan, agar dipatuhiinya kebijakan manajemen serta tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

### **2. Tujuan Pengendalian Manajemen**

- 1. Untuk memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi.
- 2. Untuk mencapai tujuan organisasi
- 3. Untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang disengaja ataupun yang tidak disengaja.

### **3. Jenis-Jenis Pengendalian Manajemen**

- a. Pengendalian Pencegahan (preventive controls) : adalah pengendalian yang digunakan untuk mengurangi terjadinya kesalahan.
- b. Pengendalian Deteksi (detective controls) : adalah untuk mendeteksi atau mengetahui suatu kesalahan yang terjadi. Contohnya laporan rekonsiliasi bank.

- c. Pengendalian Koreksi (corrective controls) : adalah pengendalian yang melakukan koreksi untuk mengetahui masalah-masalah yang ada, dengan tujuan agar kesalahan yang telah terjadi tidak terulang lagi
- d. Pengendalian Pengarahan (directive controls) : adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang dilaksanakan.
- e. Pengendalian Kompensatif (compensating controls) : adalah untuk memperkuat pengendalian karena terabaikannya suatu aktivitas.

#### **4. Fungsi-Fungsi Pengendalian Manajemen**

- a. Sebagai alat ukur dalam perbaikan terhadap pelaksanaan tujuan dan rencana perusahaan/organisasi yang ingin dicapai.
- b. Untuk mengembangkan dan merevisi norma-norma (standar) yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanaan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen.
- c. Menyediakan informasi yang akan digunakan.

#### **5. Alasan-Alasan Perlunya Melakukan Pengendalian Manajemen**

- a. Kemungkinan adanya pelanggaran dalam pelaksanaan perencanaan.
- b. Kemungkinan terjadinya kesalahpahaman pihak perencanaan dan pelaksanaan.
- c. Kemungkinan kurangnya penjabaran pekerjaan.
- d. Kemungkinan bawahan kurang mengawasi pekerjaan.

#### **6. Proses Pengendalian Manajemen**

- a. Pemrograman (programming) : adalah tahapan perusahaan dalam menentukan program-program yang dilaksanakan dan memperbaiki

sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

- b. Penganggaran (budgeting) : adalah tahapan yang telah direncanakan secara terperinci dan dinyatakan dalam satuan moneter untuk satu periode tertentu atau satu tahun.

## **C. Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**

### **1. Manfaat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**

- a. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- b. Membantu dalam kristalisasi penyesuaian dalam masalah-masalah utama.
- c. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan mengenai kegiatan operasi.
- d. Pemilihan berbagai alternatif terbaik.
- e. Standar pelaksanaan dan pengawasan.
- f. Menyusun skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
- g. Menghemat pemanfaatan sumber daya.
- h. Alat mempermudah dalam berkoordinasi dengan pihak terkait.
- i. Membantu tujuan agar tercapai dengan baik.
- j. Meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.
- k. Menghemat waktu, usaha dan biaya.

## **2. Hambatan Dalam Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajerial/Manajemen Serta Cara Mengatasinya**

Adapun hambatan dalam sistem perencanaan dan pengendalian manajerial atau manajemen, yaitu ;

- a. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan dan pengendalian terlalu banyak pada kontibusi nyata.
- b. Perencanaan cenderung menunda-nunda.
- c. Perencanaan dan pengendalian terkadang terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.

Adapun cara mengatasi hambatan dalam perencanaan dan pengendalian manajerial atau manajemen, yaitu :

- a. Pemahaman maksud, tujuan, dan rencana adalah salah satu cara terbaik untuk memperlancar penetapan tujuan dan proses pengendalian.
- b. Perlu ditingkatkannya komunikasi dan partisipasi antara manajer dengan karyawan.
- c. Sistem pengarahan yang harus selalu efektif.

## **3. Perencanaan dan Pengendalian Manajerial dalam Pemodelan Bisnis**

Survey terbaru menemukan bahwa akuntan manajemen menghabiskan lebih banyak waktu dalam masalah perencanaan strategis dibandingkan dengan masa sebelumnya. Penentuan model usaha merupakan gambaran besar, dan terdiri dari formulasi, pelaksanaan dan evaluasi rencana bisnis jangka panjang suatu perusahaan.

Hal ini mencakup empat dimensi utama, yaitu :

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang relevan terhadap kemajuan perusahaan di masa depan.
- b. Merumuskan teknik yang memadai untuk meramalkan perkembangan masa depan dan menganalisis kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri atau memanfaatkan perkembangan tersebut.
- c. Mengembangkan sumber-sumber data untuk mendukung pilihan-pilihan strategis.
- d. Mentranslasikan pilihan-pilihan tertentu menjadi serangkaian tindakan yang spesifikasi.

#### **4. Perencanaan Penganggaran Modal**

Keputusan untuk melakukan investasi luar negeri merupakan elemen yang sangat penting dalam strategi global sebuah perusahaan multinasional. Investasi asing langsung umumnya melibatkan sejumlah besar modal dan prospek yang tidak pasti. Risiko investasi diikuti oleh lingkungan yang asing, rumit, dan senantiasa berubah. Perencanaan formal merupakan suatu keharusan dan umumnya dilakukan dalam suatu kerangka penganggaran modal yang membandingkan manfaat dan biaya investasi yang diusulkan.

Dalam lingkungan internasional, perencanaan investasi tidak sesederhana itu. Perbedaan dalam hukum pajak, sistem akuntansi, laju inflasi, risiko nasionalisasi, kerangka mata uang, segmentasi pasar, pembatasan dalam pengalihan laba ditahan dan perbedaan dalam bahasa dan budaya menambah unsur-unsur kerumitan yang jarang ditemui dalam lingkungan domestik. Kesulitan untuk melakukan kuantifikasi atas data-data tersebut membuat masalah yang ada bertambah buruk.

## **5. Pengukuran Hasil Terduga**

Pengukuran hasil terduga berhubungan pada arus kas dari sebuah investasi luar negeri. Metode untuk memperkirakan arus kas yang akan diproyeksikan juga berhubungan dengan fasilitas dari Rusia, sama dengan semua yang mereka gunakan untuk perusahaan domestik. Adapun pengertian dari penerimaan terduga itu adalah berdasarkan proyeksi penjualan dan pengalaman terantisipasi. Biaya usaha (dimasukkan ke dalam ekuivalen kas mereka) dan pajak lokal serupa dengan ramalan. Kompleksitas tambahan harus diperhitungkan, dengan meliputi :

- a. Arus kas proyek versus arus kas perusahaan induk
- b. Arus kas perusahaan induk meningkat keuangan
- c. Tunjangan keuangan
- d. Risiko politis

## **6. Biaya Modal Multinasional**

Jika investasi luar negeri dievaluasi dengan menggunakan model arus kas terdiskonto, maka tingkat diskonto yang tepat harus dikembangkan. Teori penganggaran modal secara khusus menggunakan biaya modal perusahaan sebagai tingkat diskontonya, dengan demikian suatu proyek harus menghasilkan pengembalian yang setidaknya sama dengan biaya modal perusahaan agar dapat diterima. Tingkat patokan (hurdle rate) ini berkaitan dengan proporsi utang dan ekuitas dalam struktur keuangan perusahaan sebagai berikut ini :

$$Ka = ke \left( \frac{E}{S} \right) + ki \left( 1 - t \right) \left( \frac{D}{S} \right)$$

Dimana :

Ka : beban rata-rata (setelah pajak) biaya modal

Ke : biaya ekuitas

Ki : biaya utang sebelum pajak

E : nilai ekuitas perusahaan

D : nilai utang perusahaan

S : nilai struktur modal perusahaan ( $E + D$ )

T : nilai pajak marginal

Tidaklah mudah untuk mengukur biaya modal sebuah perusahaan multinasional. Biaya modal ekuitas dapat dihitung dengan beberapa cara. Satu metode yang populer menggabungkan ekspektasi pengembalian dividen dengan ekspektasi tingkat pertumbuhan dividen. Dengan mengasumsikan :

$DVi$  = ekspektasi dividen per lembar saham pada akhir periode.

$P_0$  = harga pasar kini saham pada awal periode

$g$  = ekspektasi tingkat pertumbuhan dalam dividen, biaya ekuitas,

Ke dihitung sebagai berikut  $Ke = DV_i/P_0 + g$ .

## 7. Sistem Informasi Manajemen

Isu yang Berkaitan dengan Sistem Jarak merupakan kerumitan yang jelas terlihat. Disebabkan oleh keadaan geografis, komunikasi informasi secara formal umumnya mengantikan kontak pribadi antar manajer operasi lokal dengan manajemen kantor pusat. Tiga strategi teknologi informasi global, yang masing-masing berhubungan dengan jenis organisasi multinasional tertentu.

Keberhasilan yang dicapai tergantung pada kesesuaian rancangan system dengan strategi perusahaan :

- a. penyebaran rendah dengan sentralisasi yang tinggi. Digunakan oleh organisasi yang lebih kecil dengan operasi bisnis internasional yang terbatas dan system informasi domestik mendominasi kebutuhan.
- b. penyebaran tinggi dengan sentralisasi yang rendah. Anak perusahaan lokal diberi kendali yang signifikan atas pengembangan strategi teknologi infomasi dan system terkait mereka sendiri.
- c. Penyebaran tinggi dengan sentralisasi yang tinggi. Disini strategi teknologi informasi global lokal dijalankan oleh perusahaan global dengan aliansi strategi di seluruh dunia. SIstem informasi dirancang untuk mencerminkan kebutuhan perusahaan yang disesuaikan dengan keadaan lokal.

## **8. Permasalahan Informasi**

Akuntan manajemen mempersiapkan sejumlah informasi untuk manajemen perusahaan, mulai dari pengumpulan data hingga laporan likuiditas dan ramalan operasional berupa berbagai jenis pengeluaran beban. Untuk setiap kelompok data yang disampaikan manajemen perusahaan harus menentukan periode waktu yang relevan untuk laporan, tingkat akurasi yang diperlukan, frekuensi pelaporan dan biaya serta manfaat penyusutan dan penyampaian tepat waktu. Disini faktor-faktor lingkungan juga mempengaruhi penggunaan informasi yang dihasilkan secara translasi. Laporan dari operasi luar negeri perusahaan multinasional AS umumnya ditranslasikan ke dalam nilai ekuivalen doalr agar para manajer kantor pusat di AS melakukan evaluasi terhadap investasi mereka dalam dolar.

## **9. Masalah Pengendalian Keuangan**

Sebuah pernyataan tentang strategi dan sistem informasi yang telah diputuskan, pergantian perhatian pada area yang sama pentingnya dalam pengendalian keuangan dan evaluasi kinerja. Pertimbangan ini sangat penting karena mereka membuat para manajer untuk :

1. Melaksakan strategi keuangan global MNE
2. Mengevaluasi tingkatan dimana strategi yang dipilih berperan dalam meraih target perusahaan
3. Memotivasi manajemen dan pegawai untuk meraih target finansial perusahaan seefektif dan seefisien mungkin.

## **10. Sistem Pengendalian Multinasional Melawan Domestik**

Sejumlah studi menunjukkan bahwa sistem yang digunakan banyak perusahaan multinasional untuk mengendalikan operasi luar negerinya dalam banyak hal sama dengan yang digunakan secara domestic.

David Hawkins menawarkan empat alasan dasar untuk hal ini :

- a. Pertimbangan kontrol keuangan jarang sekali merupakan sesuatu yang penting dalam tahap-tahap awal pendirian operasi luar negeri.
- b. Umumnya akan lebih murah untuk menggunakan sistem domestik dari pada harus membuat dari awal keseluruhan sistem yang direncanakan untuk operasi luar negeri.
- c. Untuk menyederhanakan penyusunan dan analisis laporan keuangan konsolidasi, pihak kontroler perusahaan harus menegaskan bahwa seluruh anak perusahaan yang beroperasi menggunakan format dan daftar yang sama untuk mencatat dan mengirimkan data keuangan dan operasi.
- d. Mantan eksekusi domestik yang bekerja pada operasi luar negeri dan atasan perusahaan mereka akan lebih nyaman jika mereka dapat terus menggunakan sebanyak mungkin sistem penegndalian domestik umumnya

karena mereka mencapai tingkat manajemen tertinggi dengan menguasai sistem domestik.

## **11. Penganggaran Operasional**

Setelah tujuan strategis dan anggaran modal terbuat, selanjutnya manajemen memfokuskan diri pada perencanaan jangka pendek. Perencanaan jangka pendek mencakup pembuatan anggaran operasional atau rencana laba apabila diperlukan dalam organisasi. Rencana laba ini merupakan dasar bagi peramalan manajemen kas, keputusan operasi, dan skema kompensasi manajemen. Kinerja keuangan suatu operasi luar negeri dapat diukur dalam mata uang lokal, mata uang negara asal, atau kedua-duanya. Mata uang yang digunakan dapat memiliki pengaruh yang signifikan pada saat menilai kinerja suatu unit luar negeri dan manajernya. Nilai mata uang yang berfluktuasi dapat mengubah laba ketika diukur dalam mata uang lokal dan akan menjadi kerugian ketika dinyatakan dalam mata uang negara asal. Tiga kurs yang mungkin dapat digunakan ketika menyusun draft anggaran operasional pada awal periode :

- a. Kurs spot yang berlaku ketika anggaran disusun
- b. Suatu kurs yang diperkirakan akan berlaku pada akhir periode anggaran (kurs proyeksi)
- c. Kurs pada akhir periode jika anggaran disesuaikan jika kurs berubah (kurs penutupan)

## **12. Penetapan Biaya Strategis**

Dalam mengendalikan biaya pada tahapan produksi, banyak perusahaan diseluruh dunia menggunakan standar sistem pembiayaan yang pada dasarnya memperkirakan seberapa besar biaya produksi dari sebuah produk sebagai dasar harga penjualan yang masuk akal. Perbedaan hasil antara biaya standar dan sebenarnya diuji sebagai sebuah dasar untuk bahan penilaian dalam proses produksi atau pendapatan. Proses ini bisa disimpulkan sebagai sebuah model dasar harga. Biaya yang diperbolehkan adalah berdasarkan pada penjumlahan

target margin keuntungan yang mencerminkan rencana strategis perusahaan dan proyeksi keuangan dari target harga jual yang diyakini akan diterima oleh pasar.

Adapun pasar dengan sistem ini, dikenal dengan pembiayaan kaizen, secara signifikan mengurangi kepercayaan terhadap sistem pembiayaan standar tradisional. Sistem pembiayaan standar mencoba untuk memperkecil perbedaan antara biaya anggaran dan biaya sebenarnya. Sedangkan pembiayaan kaizen menekankan untuk melakukan apa yang penting untuk meraih tingkat performa yang diharapkan dalam kondisi pasar yang kompetitif. Adapun perbedaan-perbedaan utama lainnya antara konsep pembiayaan kaizen dengan standar, yaitu:

a. Konsep Biaya Standar

1. Pengendalian biaya.
2. Berdasarkan pada kondisi yang ada.
3. Sasaran : seragam dengan performa standar.
4. Ketentuan standar ditetapkan tiap tahun.
5. Analisis varian berdasarkan atas aktual versus standar.
6. Menginvestigasi ketika standar tidak tercapai.

b. Konsep Biaya Kaizen

1. Pengurangan biaya.
2. Berdasarkan pada peningkatan produksi yang berhubungan.
3. Sasaran : mencapai target pengurangan biaya.
4. Pengurangan biaya ditetapkan perbulan.
5. Menginvestigasi ketika target biaya tidak tercapai.
6. Analisis varian berdasarkan pada pengurangan biaya tetap.

### **13. Evaluasi Performa Usaha Luar Negeri**

Penilaian performa adalah inti dari sebuah sistem pengendalian afektif. Sistem evaluasi performa tepat guna mengizinkan dewan manajemen untuk :

- a. Memastikan perilaku manajerial konsisten dengan strategi prioritas.
- b. Menilai profitabilitas dari usaha yang ada.
- c. Wilayah yang tidak bekerja sesuai rencana.
- d. Mengalokasikan sumber-sumber bagi perusahaan secara produktif
- e. Mengevaluasi performa manajerial.

Berikut ini adalah tujuh peringatan yang mungkin bisa menjadi pedoman yang berguna dalam menilai hasil usaha luar negeri, yaitu :

1. Cabang perusahaan luar negeri tidak bisa dinilai sebagai pusat keuntungan independen ketika mereka adalah komponen sistem multinasional.
2. Kriteria laba modal perusahaan besar harus didukung oleh ukuran performa yang dikaitkan secara spesifik dengan objektif dan lingkungan dari setiap unit usaha luar negeri.
3. Target yang jelas dapat memperhitungkan lingkungan masing-masing internal dan eksternal cabang perusahaan harus disatukan dengan anggaran performa.
4. Performa cabang perusahaan harus dinilai dalam hal penyimpangan dari semua objektif ini, alasan penyimpangan, dan respons manajerial untuk perkembangan yang tak terduga.
5. Manajer cabang perusahaan tidak bertanggung jawab untuk hasil diluar kendali di dalam dan luar negeri.

6. Manajer cabang perusahaan yang diukur performanya harus berperan penuh dalam menyusun target-target dimana mereka akan dinilai.
7. Pengukuran performa ganda, finansial, dan non finansial, harus digunakan dalam menilai usaha luar negeri.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan dan pengendalian manajerial sangatlah penting dalam suatu kegiatan usaha atau organisasi. Perencanaan dan pengendalian memiliki hubungan yang hampir sama dan bertujuan agar kegiatan usaha atau organisasi berjalan dan tercapai sesuai keinginan.

#### **B. Saran**

Dengan adanya makalah ini diharapkan dapat membantu dalam memahami apa itu perencanaan dan pengendalian manajerial. Dan apabila terdapat kesalahan dan kekurangan pada makalah ini, kami mohon dimaafkan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Choi, Frederick D.S., and Gerhard D. Mueller, 2005., Akuntansi Internasional – Buku 1, Edisi 5. Salemba Empat : Jakarta.

Choi, Frederick D.S., and Gerhard D. Mueller. 2005. Akuntansi Internasional – Buku 2, Edisi 5. Salemba Empat : Jakarta.

<http://kornetcincang.blogspot.com/2009/05/perencanaan-dan-kendali-manajemen.html>.

(Di akses pada hari Senin tanggal 03 November 2014 Pukul 19.02)

<http://pengantarbunga.blogspot.com/2010/01/sistem-perencanaan-dan-pengendalian.html>

(Di akses pada hari Senin tanggal 03 November 2014 Pukul 19.05)

<https://dewiarnieta.wordpress.com/2016/05/27/bab-10-perencanaan-dan-pengendalian-manajerial/>

(diakses pada hari Sabtu tanggal 27 Mei 2015 pukul 15.37)

[http://kartikaratnas.blogspot.co.id/2016/05/akuntansi-internasional-bab-10\\_8.html](http://kartikaratnas.blogspot.co.id/2016/05/akuntansi-internasional-bab-10_8.html)

(diakses pada hari Minggu tanggal 08 Mei 2016 pukul 15.00)