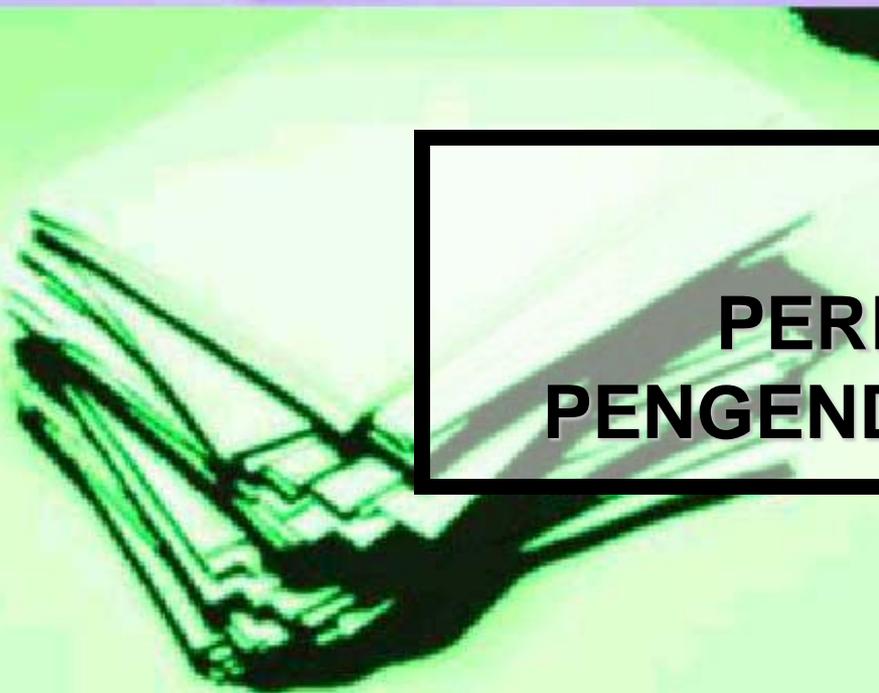


A stack of white papers, slightly blurred, on a light purple background.

AKUNTANSI INTERNASIONAL

A stack of white papers, slightly blurred, on a light green background.

BAB 10

PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJERIAL

A round clock with a yellow face and black numbers, on a yellow background.



1. Pemodelan Bisnis
2. Materi Perencanaan
3. Penganggaran Modal
4. Biaya Modal Multinasional
5. Sistem Informasi Manajemen
6. Manajemen Informasi dan Hiperinflasi
7. Masalah Pengendalian Keuangan

1. PEMODELAN BISNIS

- Survei 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.

1. Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang relevan terhadap kemajuan perusahaan di masa depan.

2. Merumuskan teknik yang memadai untuk meramalkan perkembangan masa depan dan menganalisis kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri atau memanfaatkan perkembangan tersebut.

3. Mengembangkan sumber-sumber data untuk mendukung pilihan-pilihan strategis.

4. Mentranslasikan pilihan-pilihan tertentu menjadi serangkaian tindakan yang spesifik.



2. MATERI PERENCANAAN

- Dalam mengidentifikasi faktor - faktor yang relevan di masa depan, pemindaian terhadap lingkungan eksternal dan internal akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali tantangan dan kesempatan yang ada. Suatu sistem dapat diterapkan untuk mengumpulkan informasi atas pesaing dan kondisi pasar. Baik pesaing dan kondisi pasar dianalisis untuk melihat pengaruh keduanya terhadap kedudukan persaingan dan tingkat keuntungan perusahaan. Masukan - masukan yang diperoleh dari analisis ini digunakan untuk merencanakan ukuran-ukuran yang digunakan untuk mempertahankan atau memperbesar pangsa pasar atau untuk mengenali dan mendayagunakan produk baru dan kesempatan pasar.





- Salah satu alat tersebut adalah analisis WOTS-UP. Analisis ini menyangkut kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan operasi perusahaan. Teknik ini membantu manajemen dalam menghasilkan serangkaian strategi yang dapat dijalankan.
- Alat keputusan yang saat ini digunakan dalam sistem perencanaan strategi seluruhnya bergantung pada kualitas informasi tentang lingkungan internal dan eksternal suatu perusahaan. Akuntan dapat membantu para perencana perusahaan untuk memperoleh data yang bermanfaat dalam keputusan perencanaan strategis. Kebanyakan informasi yang diperlukan berasal dari sumber-sumber selain catatan akuntansi.

3. 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.





- Pendekatan terhadap keputusan investasi yang lebih kompleks juga tersedia. Terdapat beberapa prosedur untuk menentukan struktur modal yang optimum dari suatu perusahaan, mengukur biaya modal suatu perusahaan, dan mengevaluasi alternatif investasi berdasarkan kondisi ketidakpastian. Aturan keputusan untuk pilihan investasi umumnya memerlukan pendiskontoan arus kas investasi yang telah disesuaikan dengan risiko berdasarkan tingkat suku bunga yang memadai: rata-rata tertimbang biaya modal perusahaan. Umumnya, perusahaan dapat meningkatkan kemakmuran pemiliknya dengan melakukan investasi yang menjanjikan nilai sekarang bersih yang positif. Ketika mempertimbangkan pilihan yang sifatnya saling lepas atau saling tidak bergantung (mutually exclusive), perusahaan yang rasional akan memilih opsi yang menjanjikan nilai sekarang bersih yang paling maksimum.

4. 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:



- 
- K_a = rata-rata tertimbang biaya modal (setelah pajak)
 - K_e = biaya ekuitas
 - K_i = biaya utang sebelum pajak
 - E = nilai ekuitas perusahaan
 - D = nilai utang perusahaan
 - S = nilai struktur modal perusahaan ($E + D$)
 - T = tarif 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 D_i = ekspektasi dividen per lembar saham pada akhir periode. P_o = harga pasar kini saham pada awal periode dan g = ekspektasi tingkat pertumbuhan dalam dividen, biaya ekuitas, k_e dihitung sebagai berikut $k_e = D_i/P_o + g$.

- 
- Meskipun mudah untuk mengukur harga kini saham, di kebanyakan negara di mana saham-saham perusahaan multinasional tercatat, Sering kali cukup sukar untuk mengukur D_i dan g . Pertama-tama karena D_i merupakan ekspektasi. Ekspektasi dividen bergantung pada arus kas operasi perusahaan secara keseluruhan. Mengukur arus kas ini diperumit oleh pertimbangan faktor-faktor lingkungan. Terlebih lagi, pengukuran tingkat pertumbuhan dividen, suatu fungsi ekspektasi arus kas masa depan, diperumit oleh kontrol valuta asing dan restriksi pemerintah lainnya dalam transfer dana lintas Batas.



5. SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

- Penyusunan sistem informasi seluruh dunia milik suatu perusahaan merupakan hal krusial dalam mendukung strategi perusahaan, termasuk proses perencanaan yang dijelaskan di atas. Tugas ini menantang, karena kerangka dasar multinasional secara alamiah lebih rumit dibandingkan dengan kerangka dasar satu negara

- **Isu yang Berkaitan dengan Sistem**



Jarak merupakan kerumitan yang jelas terlihat. Disebabkan oleh keadaan geografi, komunikasi informasi secara formal umumnya menggantikan kontak pribadi antara manajer operasi lokal dengan manajemen kantor pusat. "Perkembangan dalam teknologi informasi seharusnya mengurangi, tetapi tidak akan menghilangkan sama sekali, kerumitan ini.

6. MANAJEMEN INFORMASI DAN HIPERINFLASI

- Suatu kebiasaan pelaporan yang umum dalam akuntansi untuk transaksi mata uang asing adalah dengan mencatat pendapatan dan beban berdasarkan kurs yang terjadi pada tanggal laporan keuangan. (Penggunaan kurs rata-rata juga umum). Pilihan yang lebih baik adalah dengan mencatat transaksi dalam mata uang lokal berdasarkan kurs pada tanggal pembayaran. Mencatat transaksi pada tanggal lainnya akan memperumit proses pengukuran melalui timbulnya keuntungan atau kerugian dalam daya beli uang, atau dalam aspek lain, suku bunga implisit atas transaksi mata uang.





- Dalam sebuah pasar persaingan sempurna, seluruh transaksi dalam mata uang lokal akan dilakukan secara tunai. Dengan adanya inflasi, timbul keuntungan bagi para pembeli untuk menunda pembayaran selama mungkin dan bagi para penjual untuk mempercepat pengumpulan uang. Tanggal pembayaran ditentukan oleh kekuatan kompetitif pihak - pihak yang bersepakat. Rekomendasi perlakuan pelaporan yang kami berikan menghasilkan angka-angka pelaporan yang dapat diandalkan, secara ekonomi dapat diinterpretasikan dan simetris dalam artian bahwa transaksi yang secara ekonomis serupa akan menghasilkan angka-angka laporan keuangan yang serupa ketika ditranslasikan ke dalam suatu mata uang yang umum. Seseorang dapat mengatakan bahwa model ini menggunakan akuntansi akrual dengan mentalitas akuntansi tunai.

7. MASALAH PENGENDALIAN KEUANGAN

- Sekali pertanyaan mengenai sistem pendukung strategi dan informasi telah diputuskan, perhatian akan bergeser kepada bidang yang sama pentingnya yaitu pengendalian keuangan dan evaluasi kinerja. Pertimbangan ini juga sama pentingnya, khususnya karena memungkinkan para manajer keuangan untuk:
 1. Mengimplementasikan strategi keuangan global.
 2. Mengevaluasi sejauh mana strategi yang terpilih memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.
 3. Memberikan motivasi kepada manajemen dan karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan keuangan perusahaan seefektif dan seefisien mungkin.





- Sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang paling efektif dan paling efisien. Sebaliknya sistem pengendalian keuangan merupakan sistem pengukuran kuantitatif dan komunikasi yang memfasilitasi pengendalian melalui; (1) komunikasi tujuan -tujuan keuangan secara tepat di dalam organisasi, (2) memperinci kriteria dan standar dalam evaluasi kinerja, (3) mengawasi kinerja, dan (4) mengomunikasikan penyimpangan antara kinerja aktual dan rencana kepada pihak - pihak yang bertanggung jawab.
- Sistem pengendalian keuangan yang kuat memungkinkan manajemen puncak untuk memusatkan perhatian pada kegiatan anak perusahaan yang mengarah pada tujuan - tujuan umum.



- Sistem pengendalian terdiri dari kebijakan operasional dan keuangan, struktur pelaporan internal, anggaran operasi dan panduan prosedur yang konsisten dengan tujuan manajemen puncak. Dengan demikian, perilaku yang kurang optimal, yang terjadi apabila sebuah subunit berupaya untuk mencapai tujuannya sendiri dengan mengorbankan keseluruhan organisasi, dapat diminimalkan. Sistem pelaporan tepat waktu yang secara konstan mengawasi masing - masing unit merupakan motivator yang kuat. Sistem pengendalian yang efisien juga memungkinkan manajemen kantor pusat untuk mengevaluasi rencana strategi perusahaan dan merevisinya bila diperlukan.



TERIMAKASIH