

KUMPULAN
TUGAS MATA KULIAH PENGGANTI SKRIPSI
(Kapita Selekta Akuntansi, Manajemen Strategik dan
Riset Terapan Akuntansi)



Disusun oleh:

Nama : Irma Yanda

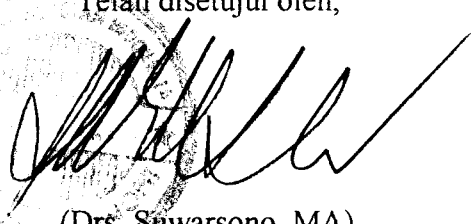
No. Mhs : 97 312 125

Jurusan : Akuntansi

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005

LEMBAR PENGESAHAN

Telah disetujui oleh,



(Drs. Suwarsono, MA)

Kumpulan
Tugas Mata Kuliah Pengganti Skripsi

No	Mata Kuliah	Dosen Pembimbing
1	Riset Terapan Akuntansi	Samsul Hadi, Drs., MS.
2	Kapita Selektta Akuntansi	Kumala Hadi, Drs., MS., Ak.
3	Manajemen Strategik	Hadri Kusuma, Drs., MBA., DBA.

RISET TERAPAN AKUNTANSI



Disusun oleh:

IRMA YANDA

97 312 125

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005**

ANALISIS EFEK INTERAKSI ANTARA TIPE EARNING DAN KETEPATAN WAKTU LAPORAN KEUANGAN TERHADAP RETURN SAHAM

Time liness laporan tahunan merupakan unsur penting dalam pengambilan keputusan investasi. Karakteristik kualitatif yang harus dipenuhi dalam penyajian laporan keuangan adalah informasi harus relevan, kalau dapat mempengaruhi keputusan pemakai dengan membantu mereka mengevaluasi peristiwa masa lalu, masa kini dan masa depan serta dapat mengoreksi evaluasi mereka di masa lalu (SAK,1994). Jika terdapat penundaan yang tidak semestinya dalam pelaporan, maka informasi yang dihasilkan akan kehilangan relevansinya. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertimbangkan manfaat relatif antara pelaporan yang tepat waktu dan andal. Untuk menyajikan informasi yang tepat waktu seringkali manajemen perlu melaporkan laporan keuangan sebelum aspek transaksi atau peristiwa lainnya diakui, sehingga mengurangi keandalan informasi. Sebaliknya, jika laporan keuangan ditunda, maka investor akan mencari sumber informasi lain yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan investasi.

Banyak studi yang memfokuskan pada kegunaan laporan tahunan dan menguji tambahan kandungan informasi dari laporan laba. Akan tetapi hanya sedikit penelitian yang berhubungan dengan timeliness informasi. Keterlambatan penyajian laporan keuangan mungkin akan meningkatkan tingkat ketidakpastian yang berhubungan dengan keputusan yang mendasarkan pada informasi laporan keuangan tersebut. Akibatnya, keputusan akan menjadi tidak optimal dan

terlambat. Beaver (1968) menyediakan bukti empiris kandungan informasi penyajian laba tahunan dan menyatakan bahwa investor dapat menunda pembelian atau penjualan surat berharga sampai laporan earning disajikan. Sedangkan Dyer dan Mchugh (1975) melaporkan kenaikan dalam kesenjangan waktu pelaporan pada perusahaan di Australia dari tahun 1965 -- 1971. Mereka menemukan bahwa terdapat hubungan negatif antara kesenjangan waktu pelaporan dan ukuran perusahaan. Sedangkan Courtis (1976) melihat adanya hubungan yang terbalik, meskipun bersifat sementara dan tergantung pada ukuran profitabilitas yang digunakan.

Sedangkan di Indonesia, Wiwik (1991) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan laporan keuangan pada perusahaan publik. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat profitabilitas mempengaruhi kecepatan penerbitan laporan keuangan. Ainun (1999) menguji ketidakpatuhan perusahaan terhadap peraturan ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan oleh perusahaan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang patuh memiliki total asset, penjualan, return on assets (ROA), return on equities (ROE) dan pertumbuhan profit yang lebih tinggi dan rasio hutang terhadap modal yang lebih rendah daripada perusahaan yang tidak patuh. Akan tetapi, kecuali ROA, perbedaan-perbedaan tersebut tidak signifikan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini ingin menguji ketepatan waktu untuk menganalisis pengaruh interaksi antara kandungan informasi laporan akuntansi dan ketepatan pelaporannya terhadap return saham.

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan bukti tentang ketepatan waktu pengumuman earning tahunan untuk menguji hubungan antara kandungan informasi laba tahunan dengan ketepatan waktu pengumumannya. Penelitian ini juga bertujuan untuk melihat bagaimana hubungan jenis laba yang *bad news* atau *good news* dapat berpengaruh terhadap return saham.

Tinjauan Literatur Dan Pengembangan Hipotesis

Ketepatan waktu laporan keuangan tahunan selama bertahun-tahun adalah penting bagi para peneliti. Pengajuan atau pengunduran publikasi laporan earning tahunan dianggap mempunyai kandungan informasi. Pengumuman earning yang diajukan akan mengandung *good news*. Sedangkan earning yang mengandung *bad news* akan diundur pengumumannya. Beberapa kemungkinan alasan untuk menunda *bad news* adalah keinginan murni manajer adalah menunda beberapa reaksi pemilik modal, harapan untuk melanjutkan atau melengkapi negoisasi dan kontrak akan dilakukan sekarang dan menggunakan waktu untuk berusaha meningkatkan hasil laporan melalui manipulasi akuntansi. Hubungan antara keterlambatan pelaporan dan kandungan laporan biasanya menunjukkan bahwa pengumuman yang mengandung berita buruk cenderung terlambat (Schawtz dan Soo,1996). Investigasi hubungan antara karakteristik perusahaan dan ketepatan pelaporan menunjukkan bahwa ukuran berhubungan terbalik dan kompleksitas audit berhubungan langsung dengan keterlambatan pelaporan. Meskipun demikian kekuatan penjelasan seluruh variabel ini adalah kecil (Givoly dan Palmon, 1982). Oleh karena itu hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_1 : Tidak terdapat hubungan antara jenis laba dan ketepatan waktu laporan keuangan.

Pattel dan Wolfson (1962) menguji perilaku sistematis waktu pengumuman earning dan deviden perusahaan. Peneliti ini menguji bahwa informasi *good news* akan diumumkan pada saat pasar dibuka dan *bad news* diumumkan lebih sering pada saat pasar ditutup. Kandungan informasi yang menggunakan harga saham harian digunakan untuk menggambarkan bagaimana perbedaan waktu penyajian akan mempengaruhi arah respon harga saham, antisipasi pengumuman atau kebocoran berita dan kecepatan penyesuaian harga. Oleh karena itu, hipotesis 2 adalah sebagai berikut:

H_2 : Tidak terdapat perbedaan dalam return saham antara laporan keuangan yang terlambat dan yang disajikan tepat waktu.

Hasil Analisis Data

Secara umum penelitian ini menemukan bahwa interaksi antara tipe earning dan ketepatan waktu pelaporan keuangan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan abnormal return di sekitar tanggal publikasi laporan keuangan. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Kross dan Schroeder (1984), Givoly dan Palmon (1982), serta Chambers dan Penman (1984) karena penelitian ini tidak dapat mengendalikan faktor confounding yang mempengaruhi perhitungan abnormal return dan klasifikasi perusahaan, misalnya jenis industri, skala industri dan tingkat profitabilitas yang digunakan dalam klasifikasi.

Kelemahan penelitian:

1. Sampel dalam penelitian ini terlalu sedikit.
2. Penelitian ini tidak dapat mengendalikan confounding yang mempengaruhi perhitungan abnormal return dan klasifikasi perusahaan, misalnya jenis industri, skala industri dan tingkat profitabilitas yang digunakan dalam klasifikasi.

Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti memprediksi apakah kenaikan atau penurunan laba (abnormal) berhubungan dengan keterlambatan pelaporan keuangan. Peneliti memprediksi bahwa perusahaan yang laba meningkat akan cenderung melaporkan laba lebih awal dibandingkan perusahaan yang labanya menurun.

IDENTIFIKASI KARAKTERISTIK-KARAKTERISTIK KEAHLIAN AUDIT: PROFESI AKUNTAN PUBLIK DI INDONESIA

Auditing merupakan suatu profesi yang kompleks dimana hanya terdapat jumlah yang relatif sedikit dari profesi ini mempunyai derajat keahlian pada suatu spesialisasi bidang area tertentu. Profesi auditor diakui sebagai suatu keahlian bagi perusahaan dan ikatan profesinya. Profesi auditor mempunyai kedudukan yang unik dibanding dengan profesi lain. Seorang auditor dalam melaksanakan audit bukan semata hanya untuk kepentingan klien melainkan juga untuk pihak lain yang berkepentingan terhadap laporan keuangan auditan. Profesi ini mendapat kepercayaan dari klien untuk membuktikan kewajaran laporan keuangan yang disajikan oleh klien.

Sehubungan dengan posisi tersebut, maka auditor dituntut untuk dapat mempertahankan kepercayaan yang telah mereka dapatkan dari klien dan pihak ketiga. Pemahaman terhadap karakteristik-karakteristik keahlian audit harus dimiliki oleh para auditor, sehingga mereka akan selalu berupaya mencapai karakteristik keahlian audit yang ideal.

Studi tentang keahlian audit selain menarik untuk diteliti juga disebabkan pemahaman kami terhadap karakteristik-karakteristik yang menentukan keahlian audit masih sangat terbatas (Bedard, 1989; Bedard dan Chi, 1993). Beberapa model dari kinerja auditing telah dirumuskan dalam penelitian yang dilakukan selama ini (Bonner dan Lewis, 1990; Libby dan Luft, 1993 dan Tan, 1994), tetapi

belum memberikan rerangka komprehensif untuk mengidentifikasi dan mengorganisasikan karakteristik keahlian audit. Abdol Mohammadi dan Shanteau (1992) mengungkapkan 20 atribut personal keahlian auditor, atribut ini dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu: komponen pengetahuan, ciri-ciri psikologis, kemampuan berpikir, strategi penentuan keputusan dan analisis tugas. Ada dua literatur yang menunjukkan perbedaan pada kompetensi keahlian:

1. The decision – making literature

Penelitian tentang keahlian yang berkaitan dengan proses pembuatan keputusan merupakan suatu penelitian yang berhubungan dengan aspek perilaku. Dalam menganalisa pertimbangan-pertimbangan pembuatan keputusan seorang ahli adalah didasarkan pada jumlah informasi yang digunakan untuk membuat keputusan. Pandangan ini didasarkan pada paradigma Einhorn's (1974) yang bertujuan untuk menggunakan lebih banyak kriteria obyektif dalam mendefinisikan seorang ahli daripada hanya mendefinisikan seorang ahli sebagai seorang yang sangat terampil dengan pelatihan dan pengetahuan di beberapa bidang tertentu.

2. The cognitive science literature

Studi-studi yang terdapat dalam literatur ini memberikan suatu gambaran manfaat keahlian. Pandangan kognitif menerangkan keahlian dalam khasanah pengetahuan. Pengetahuan dalam hal ini diperoleh melalui pengalaman langsung (pertimbangan yang dibuat di masa lalu dan umpan balik terhadap kinerja) dan pengalaman tidak langsung (pendidikan).

Pendekatan kognitif pada keahlian di bidang auditing dipusatkan pada pengetahuan para ahli dan perannya dalam pertimbangan profesional.

Pada penelitian ini menggunakan analisa open – ended questionnaire dan analisa karakteristik yang telah diurutkan.

Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini menggunakan suatu kerangka untuk mempelajari karakteristik-karakteristik di bidang auditing dengan mengorganisasikannya ke dalam lima kategori yaitu: ciri-ciri psikologis, kemampuan berpikir, komponen pengetahuan, strategi penentuan keputusan dan analisis tugas. Dua pendekatan digunakan untuk memilih karakteristik-karakteristik keahlian auditor dari suatu sampel pada kantor-kantor akuntan publik di Indonesia dan para mahasiswa jurusan akuntansi. Pertama, memanfaatkan open – ended questionnaire untuk meminta partisipan merinci beberapa karakteristik yang mereka percaya berhubungan dengan keahlian auditor. Kedua digunakan karakteristik yang telah diurutkan untuk meminta partisipan:

- a. Menandai 25 karakteristik ke dalam lima ranking tingkat kepentingan.
- b. Mengklasifikasikan karakteristik tersebut ke dalam lima kategori karakteristik.

Hasil dari dua pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa pengalaman dan pengetahuan masih merupakan karakteristik yang penting bagi keahlian auditor, namun untuk meningkatkan kualitas profesi auditor perlu memperhatikan juga karakteristik lainnya.

Kelemahan penelitian:

1. Tingkat partisipasi responden masih rendah.
2. Pengumpulan data dari mahasiswa menyebabkan respon bias karena profesi yang sebenarnya mau diukur adalah profesi auditor.
3. Peneliti tidak melakukan perbandingan antar responden dalam mengidentifikasi dan mengklasifikasikan karakteristik keahlian.

**MANAJEMEN PENDAPATAN DALAM MERESPONS
PERUBAHAN TINGKAT PAJAK PERUSAHAAN: BUKTI DARI
UNDANG-UNDANG PERUBAHAN PAJAK TAHUN 1986**

David a. guenther

Universitas Connecticut

Synopsis dan pengenalan: studi ini menyelidiki apakah akuntansi biaya dari perusahaan Amerika Serikat telah diatur untuk merespon perubahan dalam Undang-undang tingkat pajak pendapatan. Undang-undang perubahan pajak tahun 1986 mengurangi tingkat maksimum pajak perusahaan dari 46 persen menjadi 34 persen. Jika manajer berusaha memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meminimalisasi pengeluaran pajak, perubahan tingkat pajak ini dapat menyediakan sebuah insentif yang substansial untuk mengurangi pendapatan.

Motivasi untuk mempelajari kasus ini datang dari usaha-usaha peneliti terdahulu dalam mengatasi situasi dimana insentive untuk memanage pengeluaran eksis dan untuk menemukan bukti empiris dari manajemen tersebut (Healy 1985; Deangelo 1986; Liberty dan Zimmerman 1986; McNichols dan Wilson 1988; Jones 1991; Cahan 1992). Bukti-bukti untuk manajemen pengeluaran diteliti dengan cara memfokuskan dalam accounting accruals.

Ketika pengurangan dalam tingkat pajak perusahaan menyediakan sebuah insentif bagi manajer untuk menurunkan pendapatan dalam laporan keuangan dalam tahun prior pada tanggal undang-undang diaktifkan, insentif lain mungkin lebih mengeluarkan biaya untuk dilakukan. Karena alasan ini, banyak perusahaan

lebih memilih untuk forego pajak simpanan untuk menghindari pengurangan laba bersih dari laporan keuangan.

Hasil dari laporan test empirial secara nyata mengurangi current accrual bagi perusahaan besar untuk tahun yang merujuk pada saat pengurangan pajak. Seperti yang diperkirakan, accrual ini secara positif diasosiasikan dengan tingkat hutang jangka panjang. Tidak ada hubungan antara accrual dan kepemilikan manajer.

Studi ini memberikan bukti atas manajemen terhadap laporan pendapatan keuangan dalam merespon pengurangan besar dalam statutory tingkat pajak perusahaan. Hasilnya memiliki implikasi bagi auditor independent, yang menghadapi konflik incentive untuk (1) memberikan konsultasi akan minimalisasi pajak bagi klient, dan (2) mendeteksi materi kasus bagi klient dari management pengeluaran. Hasil ini juga diharapkan dapat menarik minat pembuat kebijakan pajak, sejak kemampuan manajer perusahaan untuk terkait dalam arbitrase tingkat pajak melalui manajemen biaya dapat mempengaruhi estimasi pendapatan, efeknya sama seperti estimasi efek dari perubahan hukum pajak.

Manajemen pendapatan dan perubahan tingkat pajak

Hubungan antara manajemen pajak pendapatan dan akuntansi pendapatan keuangan

Undang-undang reformasi pajak tahun 1986, yang disahkan September 1986, undang-undang mengurangi tingkat pajak pendapatan perusahaan dari 46 persen menjadi 34 persen, efektif untuk tahun pajak mulai pada satu atau setelah tanggal 1 Juli 1987. Hal ini mengakibatkan pengurangan sebesar 26 persen dari

biaya pajak sebelumnya. Jika manajer berusaha untuk meminimasi biaya pajak perusahaan, pengurangan tingkat ini menyediakan insentif yang substansial bagi manajemen pajak pendapatan.

Metode penangguhan dalam akuntansi untuk tujuan laporan keuangan memerlukan biaya pengenalan pada periode akunting dimana biaya ini dimunculkan. Sebagai tambahan, di bawah beberapa prinsip biaya diestimasi dan dicatat sebelum mereka dimunculkan, dengan tujuan untuk membandingkan mereka terhadap pendapatan yang dihasilkan oleh biaya.

Kontras terhadap aturan ini, sebuah benda tidak bisa dikurangi pajak hingga tercapai tiga kondisi. Satu, dengan basis semua event tes, semua event yang menentukan kewajiban si pembayar pajak pengeluaran harus muncul. Dua, berbasis semua even tes, jumlah dari setiap kewajiban pembayar pajak harus ditentukan dengan akurasi yang rasional. Tiga, sebelum sebuah benda biaya ditangguhkan, “economic performance” harus ditampilkan.

Dalam kasus dimana kewajiban seorang pembayar pajak memerlukan suatu pembayaran atas barang atau jasa, economic performance diharuskan muncul sebagai barang atau jasa yang disediakan bagi pembayar pajak.

Jika ketiga kondisi itu terpenuhi, biaya itu akan dikurangi untuk tujuan pajak pada tahun berlaku untuk tujuan laporan keuangan. Walau demikian, proses pengurangan atas biaya penangguhan untuk tujuan pajak tampak cukup, tapi tidak diperlukan, kondisi untuk penangguhan suatu biaya untuk tujuan laporan keuangan. Dalam menyikapi hasil ini, diharapkan dalam ketiadaan atas suatu statutory kelengkapan pajak yang memperbolehkan pengurangan awal, manajer

yang mempercepat penangguhan biaya untuk tahun pajak besar kemungkinan akan mempercepat juga biaya pada laporan keuangan.

Manajemen pendapatan dan akuntansi penangguhan

Terlebih dahulu penelitian pada manajemen pendapatan telah memiliki fokus utama pada apa yang dikenal sebagai manajemen penangguhan, dimana terdapat perbedaan antara pendapatan akuntansi dan arus dana dari operasional. Sangat penting untuk mengenali bahwa penangguhan menggambarkan pendapatan dan biaya laporan keuangan, sementara manajemen pendapatan pajak memerlukan perubahan pendapatan pajak dan pengurangan.

Menyadari perbedaan ini, Manzon (1992) dan Choi et al. (1991) membagi penangguhan kepada 2 tipe. Satu, penangguhan ditunda (non current accrual) yang tidak memiliki efek nyata terhadap pajak pendapatan dan diwakili oleh item seperti depresiasi. Dua, penangguhan sekarang (current accrual) dimana ia memiliki efek nyata terhadap pajak pendapatan dan diwakili oleh item seperti piutang.

Definisi dari penangguhan sekarang pada perusahaan dalam tahun tertentu ialah

Pengembangan hipotesis

Berdasar pada persamaan (1), mengurangi aset untuk menunda atau menaikkan kewajiban untuk mempercepat biaya (atau keduanya) akan menyebabkan penangguhan menjadi negatif. Karena itu, jika manajer menggunakan penangguhan akuntansi untuk menunda pajak pendapatan dalam mengantisipasi pengurangan dalam tingkat pajak, current accrual pada tahun

terdahulu menjelang tahun pengurangan pajak akan menjadi negatif. Yang mana akan menuju hipotesis pertama:

H_1 : Perusahaan akan mendapat current accrual yang negatif pada tahun sebelum undang-undang reformasi pajak diberlakukan.

Satu masalah potensial dalam mempelajari efek dari tingkat pengurangan pada manajemen pendapatan ialah fakta bahwa, pada banyak perusahaan, seluruh pengurangan terjadi tidak dalam satu tahun. Tingkat baru mulai memiliki efek pada tahun pajak mulai pada tanggal atau setelah tanggal 1 Juli 1987. Ini berarti untuk kalender tahunan perusahaan, tingkat (34 persen) baru tidak akan efektif hingga 1988.

Akan tetapi, undang-undang ini menyediakan aturan peralihan bagi yang beretahun awal termasuk 1 Juli 1987. Di bawah aturan ini sebuah kalender tahunan perusahaan akan menerima pengurangan sebesar 12 persen menurut undang-undang pajak selama 2 tahun, dengan 6 persen diterima di tahun 1987, dan 6 persen diterima di tahun 1988. Untuk perusahaan dengan basis 30 September sebagai akhir tahun, pengurangan direalisasikan sebagai 3 persen di tahun akhir September 1987, dan 9 persen di akhir tahun September 1988. Hanya perusahaan dengan akhir tahun 30 Juni merealisasikan keseluruhan pengurangan sebesar 12 persen dalam satu tahun.

Asumsikan bahwa ada biaya bukan pajak yang diasosiasikan dengan pengurangan pendapatan dari tahun satu ke tahun lain. Maka berdasar asumsi ini, perusahaan tidak akan mengalami pengurangan pendapatan jika biaya bukan pajak yang ditunda melampaui pajak simpanan. Karena itu, sebuah perusahaan dengan

akhir tahun Juni bisa diobservasi menunda pendapatan manakala perusahaan lain tidak. Ia menuju pada hipotesis kedua:

H₂ : Perusahaan berakhir tahun Juni akan lebih berkemungkinan untuk mendapat current accrual negatif di tahun sebelum berlakunya Undang-undangan dibanding perusahaan lain.

Dalam mendiskusikan peranan dari minimalisasi pajak dalam menjelaskan perilaku dari manajer perusahaan, Scholes dan Wolfson (1986, 1989) menegaskan bahwa manajer berusaha mengurangi daripada meminimalisir biaya pajak, semenjak tujuan dari minimumisasi pajak bertentangan dengan tujuan meminimumisasi biaya transaksi.

Terdapat dua tipe dari biaya bukan pajak yang diasosiasikan dengan penundaan pendapatan. Tipe pertama memuat biaya langsung dari penundaan nyata, seperti biaya atas pelanggan yang tidak puas jika pengiriman akhir tahun tertunda untuk menunda penjualan. Tipe ini tidak diharapkan untuk menjadi perbedaan silang dan karena itu tidak dikendalikan untuk tujuan tes empiris.

Tipe kedua dari biaya non pajak ialah mereka yang diasosiasikan dengan pengurangan dalam penerimaan laporan keuangan dikarenakan oleh penundaan. Yang dipelajari dalam studi ini adalah biaya politis, dan biaya yang menyangkut rencana kompensasi manajemen.

Penelitian terdahulu telah memberi kesan bahwa perusahaan besar mungkin lebih sensitif terhadap biaya politis dan karenanya lebih memilih metode akuntansi yang mengurangi pendapatan bersih dalam laporan keuangan. Kemungkinan bahwa perusahaan besar akan lebih memilih untuk mengurangi

pendapatan dalam laporan keuangan sama seperti menunda pajak pendapatan dalam merespon pengurangan tingkat pajak berakhir pada hipotesa berikut:

H₃ : Current accrual dalam tahun menuju pengurangan pajak pada 1986 akan berefek negatif bergantung pada besar perusahaan.

Dikarenakan oleh kegunaan dari jumlah akuntansi dalam perjanjian hutang dengan peminjam, perusahaan yang lebih dekat pada penyalahgunaan perjanjian hutang akan memilih untuk tidak mengurangi penghasilan bersih pada laporan keuangan untuk mengurangi pajak, yang akan menuju pada hipotesa berikutnya:

H₄ : Current accrual pada tahun menuju pengurangan pajak pada tahun 1986 akan secara positif terikat pada tingkat hutang.

Hunt (1985) dan Niehaus (1989) mendiskusikan insentif yang saling berlawanan ini yang bisa muncul antara manajer dan pemegang saham dalam pilihan LIFO metode akuntansi inventaris. Both Hunt and Niehaus memprediksikan bahwa konflik insentif ini akan mengurangi dalam beberapa kasus dimana manajer mempunyai kepemilikan yang besar di dalam perusahaan.

H₅ : Current accrual dalam tahun menjelang pemberlakuan pengurangan pajak pada 1986 akan memiliki hubungan negatif terhadap tingkat kepemilikan manajer.

Menentukan discretionary accrual

Model Haley

Membandingkan mean total accrual (dengan skala pembanding tertinggal terhadap total asset) terhadap variable pembagi dari manajemen pendapatan. Model ini memprediksi secara sistematis manajemen biaya yang muncul tiap

periode dimana variable pembagiya membagi sample menjadi tiga grup dengan estimasi penghasilan menaik pada satu grup dan menurun pada grup lainnya.

Dapat ditarik kesimpulan melalui perbandingan yang berimbang dari ketiga grup menaik sebagai periode estimasi dan penghasilan menurun sebagai periode kejadian. Mean total accrual dari periode estimasi merepresentasikan ukuran dari non discretionary accrual. Model Haley dipakai dalam situasi dimana proses White noise mengiringi mean yang konstant.

Model De Angelo

Menghitung perbedaan dalam total accrual dan dengan mengasumsikan bahwa perbedaan pertama mempunyai harapan nilai nol di bawah batalnya hipotesa ketiadaan manajemen biaya. Model ini menggunakan periode akhir dari total accrual sebagai patokan dari non discretionary accrual. Jika non discretionary accrual constant dan bermean nol pada periode estimasi maka ini akan membuat non discretionary yang benar. Sebaliknya jika non discretionary tidak constant dan bermean bukan nol maka non discretionary yang dihasilkan akan mengalami kesalahan. Kondisi ini berlaku baik untuk model Halley maupun model Jones. Model Jones bisa dipakai dalam kondisi dimana non discretionary accrual mengikuti random walk.

Kelemahan

Asumsi bahwa non discretionary accrual selalu konstan tidak relevan dengan kenyataan di lapangan. Kaplan (1985) menyatakan bahwa non discretionary accrual harus sejalan dalam mengiringi perubahan dalam lingkup ekonomi perusahaan.

**INCENTIVES AND DISINCENTIVES FOR FINANCIAL DISCLOSURE:
VOLUNTARY DISCLOSURE OF DEFINED BENEFIT PENSION PLAN
INFORMATION BY CANADIAN FIRMS**

Resensi

Dua model teori mengenai disclosure:

1. Teori Proprietary Cost (Verecchia, 1983), insentif untuk membuka informasi merupakan sebuah fungsi negatif (menurun) dari potensial proprietary cost yang ditambah pada sebuah disclosure dan sebuah fungsi positif (menanjak) dari baik-buruknya sebuah berita dalam suatu disclosure.

Verecchia berasumsi bahwa keragu-raguan pembeli muncul dari potensial proprietary cost yang diasosiasikan dengan disclosure informasi. Dalam perusahaan, manajer menguji tiap keputusan dengan membandingkan potensi proprietary cost dengan antisipasi terhadap kemungkinan jatuhnya nilai perusahaan berdasar pada perkiraan investor terhadap informasi yang mungkin disembunyikan.

Potensial proprietary cost sendiri merupakan tiap kemungkinan atas pengurangan cash flow di masa mendatang terhadap tiap disclosure. Proprietary cost mencegah investor dari kesalahan menghitung harga saham terhadap absennya disclosure suatu perusahaan dikarenakan mereka tidak yakin apakah informasi itu disembunyikan karena terdapat informasi yang tidak menguntungkan atau untuk menghindari realisasi dari proprietary cost.

Teori ini dibagi menjadi 2 teori umum:

- ❖ Tingkat kemungkinan suatu firma membuka suatu informasi diasosiasikan negatif terhadap proprietary cost yang diikuti disclosure, *ceteris paribus*.
- ❖ Tingkat kemungkinan suatu firma membuka suatu informasi diasosiasikan positif terhadap baik – tidaknya suatu berita dalam disclosure, *ceteris paribus*.

2. Teori Information Cost Savings (Diamond, 1985), kesediaan firma untuk membuka diri melalui information cost saving dalam memberikan informasi yang relevan akan mendahului aktivitas pengumpulan informasi secara individual dari para investor. Hal ini akan memberikan suatu peningkatan signifikan melampaui batas bawah keseluruhan information production cost.

Sebuah peningkatan yang signifikan dapat diraih jika para investor dapat setuju untuk tidak terlibat dalam usaha memproduksi informasi secara mandiri. Sejak hal tersebut susah diwujudkan, maka solusi yang berikutnya adalah perusahaan mendahului para investor dengan cara menjamin untuk memproduksi informasi itu sendiri. Cost saving meningkat karena informasi yang terkumpul hanya berasal dari satu sumber. Disclosures perusahaan harus meningkat di dalam level produksi informasi mandiri dalam menghadapi absennya produksi informasi mandiri.

Perspektif Theoretical Atas Disclosures Pensiun Warga Negara Kanada

Teori disclosure dapat diuji dalam suatu setting dimana argumen pendahuluan bisa dibuat untuk informasi yang relevan isinya dengan standar nilai dan pentingnya proprietary cost.

Dalam studi ini, fokus dari pemilikan oleh perusahaan-perusahaan Kanada dalam memasukkan tambahan disclosures berdasar pada defined benefit pension plan (DBPP) ke dalam laporan keuangan mereka.

Latar belakang ini menyediakan lingkungan yang kaya untuk mempelajari disclosures dan efek proprietary cost karena terdapat bukti bahwa informasi pensiun relevan bagi investor. Dan juga, firma yang menyembunyikan informasi yang relevan dapat dibedakan dari yang lainnya.

Kebijakan disclosures ini adalah salah satu strategi bagi manajemen, karena informasi ini tidak tersedia langsung dimana-mana. Terakhir ada empat manfaat dari disclosures ini:

- a. Rencana pensiun berdasar pada relevansi secara penaksiran.
- b. Kesulitan utama dalam mengidentifikasi disclosure ditanggulangi dengan mengidentifikasi firma dengan DBPP dan berfokus semata firma dengan informasi yang relevan.
- c. Informasi tidak langsung tersedia dimana saja.
- d. Terdapat bukti bahwa DBPP disclosure menyebabkan potential proprietary cost.

Analisis

- ❖ *Ceteris paribus, kemungkinan suatu firma membuka informasi mengenai rencana pensiun berasosiasi negatif dengan terhadap potensial proprietary cost dalam hubungannya dengan para pekerja dalam firma tersebut.*

Namun hal di atas tidak berlaku pada perusahaan yang menutup sistem informasinya. Hipotesa ini (tanpa mengobservasi berita dalam potensial

disclosure) hanya mungkin terjadi selama unsur berita dan proprietary cost tidak terlalu berkait dan hanya jika sample yang diambil cukup besar untuk menghadapi tiap gangguan yang mungkin muncul.

- ❖ *Ceteris paribus, kemungkinan suatu firma menyingkap tambahan detail rencana pensiun diasosiasikan positif terhadap tingkat baik-buruknya suatu berita dalam disclosure biaya pensiun.*

Walaupun orthogonalitas tidak diperlukan dalam hipotesa ini, jika terdapat asosiasi yang sangat kuat antara proprietary cost dan berita dalam firma, maka prediksi asosiasi antara proprietary cost dan disclosure tidak dapat dimaterialisasikan dikarenakan ambang disclosure tidak eksis.

Selain itu kekuatan dari tiap asosiasi antara proprietary cost dan tingkat baik-buruknya suatu berita akan bervariasi bergantung pada perbedaan pada tiap disclosure.

- ❖ *Ceteris paribus, kemungkinan sebuah firma mengungkap informasi berasosiasi positif terhadap produksi informasi mandiri investor dalam absennya suatu disclosure.*

Model Diamond berimplikasi bahwa disclosure suatu firma akan meningkatkan level dari produksi informasi mandiri yang mengambil alih tempat terhadap absennya disclosure. Asosiasi antara nilai saham dan informasi pensiun memberikan alasan bagi investor secara pribadi memperoleh informasi pensiun dan dengan suatu perluasan menyediakan potensi bagi biaya produksi informasi jika firma mengungkap informasi pensiun.

- ❖ *Ceteris paribus, kemungkinan sebuah firma mengungkap suatu informasi berasosiasi negatif terhadap tingkat kepemilikan pemegang saham.*

Diamond berasumsi bahwa pedagang yang memiliki jenis usaha serupa memiliki biaya informasi produksi yang sama. Hakansson (1977, 1981) menimbang situasi yang mengganggu ini dan berkesimpulan bahwa disclosure sukarela dapat membuat individual dengan biaya tinggi atau membuat informasi yang lebih buruk. Diamond setuju dengan mengatakan bahwa kelompok dengan manfaat informasi dapat berindikasi mencegah disclosure.

- ❖ *Ceteris paribus, kemungkinan sebuah firma mengungkap informasi berasosiasi positif terhadap tingkat relevansi suatu informasi.*

Informasi harus relevan nilai sekuritas investor untuk membuat manajer secara tepat membuat kebijakan baik untuk proprietary cost dan information cost saving. Di bawah hipotesa proprietary cost, mengungkap suatu hasil informasi yang tidak relevan sama dengan biaya penyebaran informasi. Hal yang sama terjadi pada hipotesa information cost savings dimana investor tidak punya insentif untuk memproduksi informasi yang tidak relevan.

**PENGARUH DESAIN ORGANISASIONAL DAN LOCUS OF CONTROL
TERHADAP PERILAKU MANIPULATIF
DALAM PENETAPAN HARGA TRANSFER: Sebagai Eksperimen Semu**

Resensi

Terdapat dua kriteria yang dapat digunakan untuk menilai keefektifan kebijakan penentuan harga transfer sebuah perusahaan (Ghosh, 2000). Pertama adalah apakah kebijakan tersebut dapat menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan. Kedua, manajer merasa bahwa mereka diberi penghargaan secara adil atas kontribusinya terhadap perusahaan.

Ghosh (2000) menyebutkan bahwa desain organisasional dapat memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku manajer melalui pengaruhnya pada bagaimana kinerja manajer diukur, dinilai dan diberi penghargaan secara adil. Menurutnya, perilaku-perilaku negatif dapat timbul karena terdapatnya rasa ketidakadilan terhadap suatu kebijakan penetapan harga transfer. Secara khusus dia menyatakan bahwa desain organisasional yang tidak adil dapat menimbulkan perilaku-perilaku manajer yang ditujukan untuk mengurangi rasa ketidakadilan tersebut. Dari pertanyaan tersebut dapat diketahui bahwa faktor-faktor organisasional merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam menimbulkan suatu kebijakan penetapan harga transfer yang efektif. Untuk menetapkan suatu kebijakan penetapan harga transfer yang efektif, maka faktor-faktor organisasional tersebut perlu didesain supaya dapat mencegah perilaku-perilaku disfungsi.

Teori keadilan telah menyatakan bahwa perasaan tidak puas berasal dari persepsi ketidakadilan akan memotivasi individu untuk berperilaku (Suhartini, 1999). Hasil-hasil penelitian yang menguji teori keadilan telah menunjukkan bahwa persepsi tidak adil dapat menimbulkan perilaku-perilaku negatif yang dapat merugikan perusahaan (Kosgaard dkk, 1995; Brockner dkk, 1992; Lawler, 1971; Finn dan Lee, 1982; Dittrich dan Carrel, 1986; atau Greenberg, 1990, dll).

Dalam penentuan harga transfer, perilaku-perilaku negatif ini dilakukan ketika mereka sedang melakukan negosiasi penetapan harga transfer (Ghosh, 2000). Sementara itu, perilaku negatif yang biasa dilakukan oleh mereka yang sedang melakukan negosiasi adalah perilaku manipulatif. Berdasarkan hasil penelitian Lewicki bahwa perilaku manipulatif merupakan tindakan negatif yang sering dilakukan oleh mereka yang sedang melakukan negosiasi penetapan harga transfer. Perilaku manipulatif merupakan tindakan yang dapat merugikan perusahaan, oleh karena itu perilaku ini penting diketahui dan diantisipasi terutama untuk menentukan suatu kebijakan penetapan harga transfer atau sistem pengendalian yang dapat mencegah perilaku-perilaku disfungsional.

Hipotesa (H_1) : Desain organisasional mempunyai pengaruh yang secara statistik signifikan terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer.

Desain organisasional dalam hipotesis di atas ditunjukkan oleh kombinasi kebijakan sumber pengadaan barang (sourcing) dan struktur kompensasi manajer.

Hipotesa (H_2) : Keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer akan lebih tinggi untuk individu yang mempunyai sifat locus of control eksternal daripada yang mempunyai sifat locus of control internal.

Perilaku manipulatif merupakan tindakan tidak etis yang dilakukan seseorang dengan cara mempengaruhi orang lain untuk kepentingannya sendiri. Trenno (1986) menyebutkan saat individu akan melakukan tindakan manipulatif yaitu ketika terdapat kesempatan (mempunyai lebih informasi) dan tindakan tersebut menguntungkan dirinya.

Analisa

Hasil analisis dapat dinyatakan bahwa desain organisasional mempunyai pengaruh yang secara statis signifikan terhadap perilaku manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer. Dengan melihat hasil terhadap desain organisasional, desain organisasional yang tidak adil dapat menimbulkan keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif dalam negosiasi penetapan harga transfer yang lebih besar.

Keterbatasan penelitian ini adalah penelitian ini belum tentu dapat digunakan di lapangan karena penelitian ini merupakan sebuah eksperimen semu. Penggunaan data mahasiswa dan praktisi yang tidak seimbang mungkin dapat menimbulkan hasil yang berbeda dari yang diharapkan oleh peneliti.

PENGARUH PEMILIHAN UMUM TERHADAP IHSG (Indeks Harga Saham Gabungan)

Resensi

Pasar modal Indonesia terpuruk akibat krisis moneter yang berkepanjangan, dampak langsung dari krisis moneter terhadap kegiatan di pasar modal yang tercermin pada penurunan indeks harga saham gabungan (IHSG) yang cukup signifikan serta semakin menipisnya volume perdagangan dan nilai perdagangan.

Pasar modal merupakan tempat untuk bertransaksi di bidang surat-surat berharga dan merupakan tempat melakukan pengumpulan, pemupukan modal dan menggerakkan modal secara efektif. Di samping itu pasar modal merupakan sarana untuk mempertemukan penawaran dan permintaan dana jangka panjang dalam bentuk efek. Pasar modal juga dipandang sebagai sarana yang efektif untuk mempercepat pembangunan suatu negara. Hal ini disebabkan karena pasar modal merupakan wahana untuk menggalang pengerahan dana jangka panjang dari masyarakat untuk disalurkan di sektor produktif (Panji Anoraga, 1995).

Bulan April tahun 2004 bangsa Indonesia menyelenggarakan pesta demokrasi Pemilu 2004. Dibandingkan dengan pemilu-pemilu sebelumnya tahun 1992, 1997 dan 1999 terhitung sejak diaktifkan kembali Bursa Efek Jakarta, pemilu kali ini memiliki perbedaan. Dengan adanya pemilu tahun ini apakah IHSG akan mengalami kenaikan atau sebaliknya.

Analisa

Bila melihat pemilu yang terjadi di Amerika Serikat, maka survei dituangkan dalam beberapa kali studi memperlihatkan bahwa pemilu membawa dampak positif bagi pasar.

Dua tahun terakhir, yakni tahun berlangsungnya pemilu dan setelah sebelum pemilu dari siklus empat tahun pemilu di Amerika Serikat sejak tahun 1832 sampai dengan tahun 1994, sdp indeks meningkat sebesar 557%. Sedangkan dalam periode yang sama dua tahun pertama dari siklus tersebut ternyata sdp hanya meningkat 79%.

Pergerakan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) pada bulan-bulan menjelang pemilu adanya kecenderungan menguat baik pada tahun 1992, 1997 maupun 1999.

Pada 1992, tepatnya sebelum pemilu 9 Juni, indeks menguat dari 247 menjadi 314. Sementara itu, pemilu 1997 indeks IHSG menguat 59 poin, 637 – 696. Begitu pula pada pemilu 7 Juni 1999, sejak awal Januari hingga Juni menguat 87 poin (638 – 725).

Kesimpulan

Sejak awal bulan pertama sampai dengan akhir bulan berlangsungnya pemilu di tahun tersebut, indeks mendapatkan sentimen positif yang terefleksi dalam kenaikan IHSG yang cukup signifikan. Bukan hanya pada bulan-bulan menjelang pemilu, tetapi juga minggu-minggu awal saat pemilu berlangsung IHSG naik.

Situasi ini berbeda dengan krisis moneter yang menyebabkan nilai saham terpuruk ini dikarenakan adanya situasi ekonomi negara yang tidak pasti menyebabkan para investor takut untuk menanamkan modalnya pada suatu usaha. Dengan adanya pemilu adanya reaksi positif dari investor untuk menanamkan modalnya dengan harapan adanya pemilu akan membuat situasi suatu negara akan membaik, perekonomian akan berkembang baik sehingga IHSG akan menguat.

KAPITA SELEKTA AKUNTANSI



Disusun oleh:

IRMA YANDA

97 312 125

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005**

TEORI AGENSI

Teori agensi memprediksi dan menjelaskan pihak-pihak yang terlibat dengan perusahaan yaitu perusahaan sebagai jaringan keagenan (nexus of agency relationship). Teori agensi terfokus pada dua individu yaitu prinsipal dan agen. Prinsipal mendelegasikan responsibility decision making kepada agen. Baik prinsipal maupun agen diasumsikan sebagai orang-orang ekonomi yang rasional yang semata-mata termotivasi oleh kepentingan pribadi, tapi mereka kesulitan membedakan penghargaan atas preferensi, kepercayaan dan informasi. Hak dan kewajiban dari prinsipal dan agen dijelaskan dalam sebuah perjanjian kerja (kontrak kerja) yang saling menguntungkan. Dalam penelitian akuntansi manajemen, teori agensi digunakan untuk mengidentifikasi kombinasi kontrak kerja dan sistem informasi yang akan memaksimalkan fungsi manfaat prinsipal dan kendala-kendala perilaku yang muncul dari kepentingan agen.

Dalam teori agensi, informasi akuntansi manajemen digunakan untuk dua tujuan. Pertama, digunakan untuk pengambilan keputusan oleh prinsipal dan agen. Dan kedua, digunakan untuk mengevaluasi dan membagi hasil sesuai dengan kontrak kerja yang telah dibuat dan disetujui. Hal ini disebut dengan performance evaluation role yang dapat memotivasi agen untuk berusaha seoptimal mungkin.

Konsekuensi logis dari kontrak kerja, yang lebih spesifik lagi, dalam meningkatkan efisiensi peran informasi dengan mengurangi rugi yang disebabkan oleh masalah-masalah:

1. Moral hazard
2. Adverse selection
3. Free rider

Ahli teori agensi menyatakan ada beberapa cara utama yang berhubungan dengan masalah perbedaan tujuan dan informasi asimetri.

1. Monitoring

Prinsipal dapat merancang sistem pengendalian dan memonitor tindakan agen, membatasi tindakan agen, membatasi tindakan yang menambah kemakmuran agen atas biaya kepentingan prinsipal contohnya: laporan keuangan yang telah diaudit, laporan keuangan dihasilkan tentang kinerja perusahaan, diaudit oleh pihak ketiga dan kemudian dikirimkan kepada pemilik.

2. Kontrak insentif

Prinsipal dapat berusaha untuk membatasi perbedaan preferensi dan membuat kontrak insentif yang tepat. Lebih banyak imbalan seorang agen tergantung kepada ukuran prestasi, lebih banyak insentif di sana bagi agen untuk memperbaiki ukuran tersebut. Oleh karenanya prinsipal harus mendefinisikan ukuran prestasi agar supaya dia memajukan kepentingannya. Kemampuan untuk mencapai ini dirujuk sebagai sasaran kesesuaian. Jika kontrak diberikan kepada agen memotivasi agen untuk bekerja atas kepentingan terbaik prinsipal, kontrak dianggap sebagai sasaran kesesuaian atau sasaran yang harmoni.

3. Kompensasi

Prinsipal harus memberikan kompensasi yang sesuai kepada agen sesuai dengan yang telah disepakati bersama, yang dicantumkan dalam kontrak kerja. Skema kompensasi yang tidak dibuat dalam kontrak insentif

mempunyai masalah agensi serius. Contohnya, jika CEO dibayar gaji langsung mereka mungkin tidak termotivasi untuk bekerja serajin apabila kompensasi termasuk di dalam gaji ditambah bonus. Kasus belakangan itu memotivasi CEO untuk bekerja lebih keras untuk menambah keuntungan, menambah kompensasi mereka dan pada saat yang sama memberi manfaat kepada prinsipal.

SIGNALING THEORY

Salah satu dari asumsi-asumsi MM adalah bahwa investor dan manajer memiliki informasi yang persis sama tentang prospek-prospek sebuah perusahaan ini disebut informasi simetris. Namun manajer sering memiliki informasi yang lebih baik daripada investor-investor luar dan ini disebut informasi asimetris, dan hal ini memiliki dampak penting pada struktur modal.

Manajer akan menggunakan perubahan struktur modal untuk menyampaikan kemungkinan menghasilkan untung dan resiko perusahaan, sehingga orang dalam tahu keadaan perusahaan yang mana orang luar tidak mengetahuinya. Kredibilitas suatu isyarat keuangan tergantung dari informasi yang asimetris. Secara lebih formal efek suatu isyarat diharapkan ada informasi asimetris antara manajemen dan pemegang saham. Besarnya beda informasi antara pihak dalam atau manajemen dan pihak luar atau pemegang surat berharga, menjadikan lebih besarnya kecenderungan reaksi harga saham untuk membiayai pengumuman tersebut.

Pada umumnya, bukti empiris adalah konsisten terhadap gagasan informasi asimetris. Sekitar waktu pengumuman, meningkatnya pengaruh transaksi cenderung menimbulkan dampak laba positif bagi pemegang saham, sedangkan menurunnya pengaruh transaksi berdampak sebaliknya. Bukti keseluruhan adalah konsisten dengan pengaruh isyarat keuangan yang mengiringi pilihan pemanfaatan surat berharga dalam struktur modal.

Perubahan struktur modal adalah isyarat yang disampaikan oleh perubahan struktur modal adalah signifikan. Isyarat ini dimaksudkan untuk menggambarkan kemungkinan laba dan resiko perusahaan, dan ini penting untuk melakukan penaksiran. Isyarat keuangan adalah sebuah topik yang mempertimbangkan keuntungan di saat berbicara masalah pembiayaan, tetapi beragam model masih sulit dievaluasi.

Isyarat keuangan bisa terjadi jika deviden adalah lebih tinggi atau lebih rendah dari yang diharapkan. Deviden tunai mungkin dipandang sebagai sebuah isyarat bagi investor. Dividen mempunyai dampak terhadap harga saham karena dividen mengkomunikasikan informasi atau isyarat, mengenai profitabilitas perusahaan. Mungkin, perusahaan-perusahaan ingin menyampaikan berita baik mengenai profitabilitasnya di masa datang kepada para investor. Daripada hanya membuat pengumuman, dividen dapat dinaikkan untuk menambah keyakinan terhadap pernyataan tersebut. Apabila suatu perusahaan mempunyai target pembayaran dividen dan kemudian mengubah rasio ini, para investor bisa meyakini bahwa manajemen sedang mengumumkan perubahan dalam profitabilitas mendatang yang diperkirakan dari perusahaan tersebut. Isyarat yang ditangkap para investor adalah bahwa manajemen dan dewan komisaris sungguh-sungguh yakin bahwa harga saham tidak mencerminkan semua yang baik mengenai perusahaan.

Pembelian saham kembali mungkin memiliki efek isyarat. Sebagai contoh, sebuah isyarat positif mungkin dikirimkan ke pasar jika manajemen yakin bahwa saham berada di bawah nilai dan mereka menghindari untuk menawar saham yang

milik sendiri. Dengan konteks ini, premi harga pembelian kembali di luar harga pasar akan merefleksikan keyakinan manajemen tentang derajat rendahnya nilai. Seperti pembelian kembali, dividen saham dan pemecahannya (split), demikian juga dengan perubahan struktur modal dan perubahan dividen tunai, semua itu lebih lantang dari kata-kata.

Sebagaimana keputusan struktur modal dan dividen, kematangan hutang yang dimanfaatkan oleh sebuah perusahaan mungkin memiliki pengaruh isyarat. Jika terdapat informasi asimetris antara investor dan manajemen, yang terakhir tadi akan menginginkan untuk mengeluarkan hutang jangka pendek ketika ia yakin bahwa perusahaan sedang di bawah nilai. Alasannya adalah pengharapan itu realistis, perusahaan akan dibiayai kembali pada tingkat yang lebih memadai, dimana jika pembiayaan mula-mula dengan hutang jangka panjang, biaya bunganya lebih mencekik. Pasar akan diasosiasikan dengan pengeluaran hutang jangka pendek dengan hutang di bawah nilai dan akan merespon sedemikian rupa isyarat-isyarat ini.

PROSES TERIKAT KONTRAK

Jensen dan Meckling menyebutkan bahwa kontrak antara pemegang saham dan manajer pemilik adalah suatu hubungan agen. Mereka menggambarkan suatu hubungan sebagai sebuah kontrak di bawah. Satu atau lebih prinsipal melibatkan orang lain untuk melaksanakan beberapa jasa atau layanan bagi mereka yang melibatkan pendelegasian beberapa pengambilan keputusan yang otoritas kepada agen itu (Jensen dan Meckling, 1976, p.308). Di dalam kontrak, manajer pemilik dipandang sebagai agen dan pemegang saham sebagai prinsipal.

Jensen dan Meckling menggambarkan bahwa *banding activity* sebagai sumber pembelanjaan bagi para manajer pemilik untuk menjamin apakah mereka akan membatasi aktivitas mereka sesuai dengan kontrak. Aktivitas monitoring melibatkan pemakaian sumber daya bagi pemegang saham luar untuk menjamin bahwa manajer pemilik akan membatasi aktivitas mereka sesuai persetujuan suatu kontrak.

Pengurangan dalam kegunaan manajer pemilik disebut biaya agen (biaya dari hubungan agen antara manajer pemilik dan pemegang saham luar). Biaya-biaya agen menyebabkan para manajer pemilik untuk menulis kontrak dengan pemegang saham untuk membatasi tindakan mereka, dengan demikian mengurangi biaya-biaya agen. Dengan seperti itu mengontrak dan pembelanjaan *incurring* untuk monitoring para manajer pemilik kontrak dapat meyakinkan pasar modal sehingga mereka akan mentaati kontrak itu.

❖ Tuntutan kontrak dengan pemilik saham luar

Pada mulanya perusahaan hanya dimiliki oleh seorang pemilik perusahaan. Tetapi akhirnya saham perusahaan dijual sehingga sebagian saham dimiliki oleh pemegang saham luar. Dengan adanya pemegang saham lain maka beban yang ditanggung oleh manajer pemilik dapat berkurang dan ini disebut dengan biaya agen.

❖ Tuntutan kontrak dengan bank

Manajer pemilik membuat kontrak dengan bank. Ini dilakukan untuk membatasi konsumsi manajer pemilik. Dana perusahaan disimpan pada bank jika sewaktu-waktu dibutuhkan dana tersebut dapat ditransfer dan ketika adanya pengembalian deviden, deviden dapat diterima oleh para pemegang saham.

❖ Tuntutan kontrak dengan supplier

Manajer pemilik membuat kontrak dengan para supplier dan ini dapat terjadi dengan pemilik, bank dan pemegang saham.

Teori Perusahaan

Mengapa perusahaan ada ?

Menurut Jensen dan Meckling karena dengan mendirikan perusahaan segala sesuatunya dapat diatasi bersama, laba dan rugi perusahaan dapat dibagi bersama. Dengan mendirikan perusahaan akan diperoleh manfaat:

❖ **Pertimbangan ekonomi**

Individu tidak memiliki kemampuan untuk mencukupi modalnya diperlukan biaya agen untuk meningkatkan pemanfaatan nilai ekonominya.

❖ **Diversifikasi**

Individu menginvestasikan kekayaannya pada perusahaan untuk mengambil manfaat ekonominya tetapi mereka menghadapi risiko dengan investasi tersebut dengan adanya biaya-biaya agen risiko tersebut dapat dikurangi.

❖ **Spesialisasi**

Adanya manajer yang tidak kompeten sehingga diperlukan manajer profesional untuk mengelola perusahaan tetapi biaya agen untuk manajer itu tidak lebih dari biaya depresiasi yang ditanggung perusahaan.

Peran akuntansi dalam sebuah perusahaan adalah sebagai:

❖ **Pertanggungjawaban**

Manajer membuat laporan keuangan perusahaan dengan benar harus menyajikan keadaan perusahaan yang sebenarnya yang akan diaudit oleh eksternal auditor.

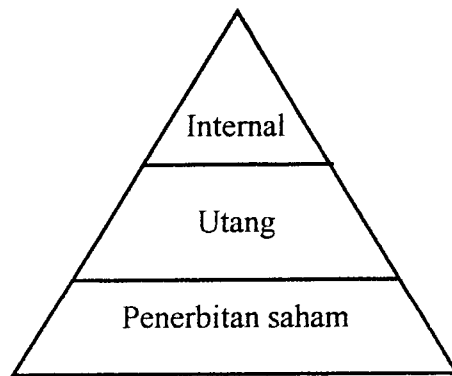
❖ **Monitoring**

Manajer membuat laporan yang diperlukan oleh investor untuk memonitor perusahaan.

PECKING ORDER THEORY

Pecking order theory menjelaskan mengapa perusahaan akan menentukan hierarki sumber dana yang paling disukai.

Hierarki sumber dana



Teori ini dikemukakan oleh Myers and Majluf (1984) dan Myers (1984). Teori ini mencoba menjelaskan keputusan pendanaan yang diambil oleh perusahaan yang berbeda dengan pemikiran teori struktur modal yang lainnya. Secara ringkas teori tersebut menyatakan bahwa (Brealey and Myers, 1991):

1. Perusahaan menyukai internal financing (pendanaan dari hasil operasi perusahaan).
2. Perusahaan mencoba menyesuaikan rasio pembagian dividen yang ditargetkan dengan berusaha menghindari perubahan pembayaran dividen secara drastis.
3. Kebijakan dividen yang relatif segan untuk diubah, disertai dengan fluktuasi profitabilitas dan kesempatan investasi yang tidak bisa diduga, mengakibatkan bahwa dana hasil operasi kadang-kadang melebihi kebutuhan dana untuk investasi, meskipun kesempatan yang lain, mungkin kurang. Apabila dana

hasil operasi kurang dari kebutuhan investasi (capital expenditure), maka perusahaan akan mengurangi saldo kas atau menjual sekuritas yang dimiliki.

4. Apabila pendanaan dari luar (eksternal financing) diperlukan, maka perusahaan akan menerbitkan sekuritas yang paling aman terlebih dulu yaitu dimulai dengan penerbitan obligasi, kemudian diikuti oleh sekuritas yang berkarakteristik opsi (seperti obligasi konversi), baru akhirnya apabila masih belum mencukupi, saham baru diterbitkan.

Sesuai dengan teori ini, tidak ada suatu target debt to equity ratio, karena ada dua jenis modal sendiri, yaitu internal dan eksternal. Modal sendiri yang berasal dari dalam perusahaan lebih disukai daripada modal sendiri yang berasal dari luar perusahaan.

Pecking order theory menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan yang profitable umumnya meminjam dalam jumlah yang sedikit. Hal tersebut bukan disebabkan karena mereka mempunyai target debt ratio yang rendah, tetapi karena mereka memerlukan eksternal financing yang sedikit. Perusahaan yang kurang profitable akan cenderung mempunyai hutang yang lebih besar karena ada dua alasan, yaitu:

1. Dana internal tidak cukup
2. Hutang merupakan sumber eksternal yang lebih disukai.

Dana internal lebih disukai dari dana eksternal, karena dana internal memungkinkan perusahaan untuk tidak perlu membuka diri lagi dari sorotan pemodal luar. Dana eksternal lebih disukai dalam bentuk hutang daripada modal sendiri ada dua alasan. Pertama adalah pertimbangan biaya emisi. Biaya emisi

obligasi akan lebih murah dari biaya emisi saham baru. Hal ini disebabkan karena penerbitan saham baru akan menurunkan harga saham lama. Kedua, manajer khawatir kalau penerbitan saham baru akan ditafsirkan sebagai kabar jelek oleh para pemodal dan membuat harga saham akan turun. Hal ini disebabkan antara lain oleh kemungkinan adanya asimetri informasi antara pihak manajemen (pihak dalam) dengan pihak pemodal (pihak luar).

Asimetri informasi ini terjadi karena pihak manajemen mempunyai informasi yang lebih banyak daripada para pemodal. Dengan demikian, pihak manajemen mungkin berpikir bahwa harga saham saat ini sedang over value (terlalu mahal). Kalau hal ini terjadi yang diperkirakan terjadi, maka manajemen tentu akan berpikir untuk lebih baik menawarkan saham baru (sehingga dapat dijual dengan harga yang lebih mahal dari yang seharusnya).

Tetapi pemodal akan menafsirkan kalau perusahaan menawarkan saham baru, salah satu kemungkinannya adalah harga saham saat ini sedang terlalu mahal (sesuai dengan persepsi pihak manajemen). Sebagai akibatnya para pemodal akan menawar saham baru tersebut dengan harga yang lebih rendah. Karena itu emisi saham baru akan menurunkan harga saham.

DEBT COVENANT

Perjanjian hutang dilakukan agar adanya pembatasan antara perusahaan dengan kreditur hal ini dilakukan agar tidak terjadi transfer aset dari kreditur kepada pemilik. Kreditur jangka pendek sangat berminat pada current asset dan current asset liabilities (aktiva lancar dan kewajiban lancar) dari perusahaan yang membayar mereka. Pada sisi lain, kreditur jangka panjang lebih menekankan perhatiannya pada akuntansi dan pengawasannya, terutama terkait dengan permodalan jangka panjang, karena penaksiran aset-aset semacam itu lemah kaitannya dengan akuntansi. Kreditur terjamin lebih sedikit lagi minatnya terhadap operasi akuntansi dan pengawasan karena keuntungan mereka telah dilindungi oleh perjanjian hutang.

Perjanjian bersama-sama dengan instrumen-instrumen hutang adalah pembatas atas kemampuan perusahaan membatasi:

1. Membayar deviden.
2. Tidak boleh menambah hutang.
3. Mempertahankan ratio akuntansi sebagai contoh, current ratio mungkin adalah batas bawah sedangkan debt-equity ratio adalah batas atas.
4. Pembatasan metode akuntansi.

Perjanjian hutang jarang sekali menggunakan sesuatu selain Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) atau mungkin dalam bahasa Indonesia kita mengenal PABU (Pedoman Akuntansi Berbasis Umum) untuk menentukan batasan-batasan semacam itu, di samping kemungkinan bahwa manajer atau

pemegang saham bisa mencari celah dari batasan-batasan semacam itu dengan cara mengubah metode akuntansi yang mereka pakai. Perubahan akuntansi mungkin bisa disebabkan oleh beragam perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan.

MANAJEMEN STRATEGIS



Disusun oleh:

IRMA YANDA

97 312 125

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005

LINGKUNGAN EKSTERNAL: PELUANG, ANCAMAN, PERSAINGAN INDUSTRI, DAN ANALISIS PESAING

Melalui pemahaman integratif akan lingkungan eksternal dan internal, perusahaan-perusahaan mendapatkan informasi yang mereka perlukan untuk mengerti masa sekarang dan memprediksi masa yang akan datang. Lingkungan eksternal perusahaan dibagi dalam wilayah utama yaitu: lingkungan umum, industri dan lingkungan pesaing. Lingkungan umum adalah sekumpulan elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya. Lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor ancaman pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan diantara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan tindakan dan tanggapan kompetitifnya.

Lingkungan eksternal yang berkembang semakin keras, kompleks dan global kondisi yang membuat penafsiran semakin sulit. Untuk meningkatkan pemahaman terhadap lingkungan umum dilakukanlah empat aktivitas yaitu pemindaian (scanning), pengawasan (pengawasan), peramalan (forecasting), dan penilaian.

Pemindaian merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi, ini sangat penting dilakukan perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil. Pengawasan mengamati perubahan-perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu trend yang penting sedang berkembang

diantara hal-hal yang diamati dalam pemindaian. Pada peramalan analisis mengembangkan proyek-proyek yang layak tentang apa yang mungkin terjadi dan seberapa cepat, perubahan-perubahan dan trend-trend itu dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan. Pemindaian adalah menentukan waktu dan signifikansi efek-efek dari perubahan-perubahan dan trend-trend lingkungan terhadap manajemen strategis suatu perusahaan.

Lingkungan umum dibentuk dari segmen-segmen yaitu segmen demografis, ekonomi, politik/hukum, sosiokultural, teknologi dan global. Segmen demografis berkaitan dengan ukuran populasi, ukuran usia, distribusi geografis, bauran etnis dan distribusi pendapatan. Segmen politik/hukum adalah suatu arena dimana organisasi dan kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk sumber daya yang diinginkan dan terdapat pengawasan terhadap badan-badan hukum dan undang-undang yang mengatur interaksi diantara bangsa-bangsa. Segmen ekonomi merujuk ke hakikat dan ke arah ekonomi dimana suatu perusahaan bersaing atau akan bersaing. Segmen sosiokultural berkaitan dengan sikap-sikap dan nilai kultural suatu masyarakat. Segmen teknologi meliputi institusi-institusi dan aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan itu ke output, produk, proses dan materi-materi baru. Segmen global meliputi pasar global baru yang relevan, pasar global yang sedang berubah, peristiwa-peristiwa politik internasional yang penting dan karakteristik kultural dan institusional yang menentukan pasar global.

Sebuah industri adalah sekelompok perusahaan yang memproduksi produk-produk yang dapat saling menggantikan. Biasanya industri-industri

mencakup kekayaan bauran dari strategi-strategi kompetitif yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Lingkungan industri memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Intensitas persaingan industri dan potensi laba industri (diukur dengan laba jangka panjang dari modal yang diinvestasikan) merupakan fungsi dari lima kekuatan kompetitif: ancaman yang datang dari peserta bisnis baru, supplier, pembeli, produk substitusi, dan intensitas persaingan diantara para pesaing.

Bukti-bukti menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan selalu menemukan kesulitan dalam mengenali pesaing baru. Salah satu alasan mengapa peserta bisnis baru itu dapat menjadi ancaman adalah karena mereka membawa kapasitas produksi tambahan. Para pesaing yang ada berusaha untuk mengembangkan hambatan-hambatan untuk memasuki pasar. Sebaliknya, peserta-peserta potensial berusaha mencari pasar dimana hambatan-hambatan untuk masuk relatif tidak signifikan. Sebagai suatu karakteristik penting dalam setiap teknologi produksi. Skala ekonomi adalah perbaikan marginal terhadap efisiensi yang dialami perusahaan ketika ia meningkatkan ukurannya. Dengan berjalannya waktu para pelanggan mungkin akan percaya bahwa produk suatu perusahaan itu unik. Keyakinan ini dapat dihasilkan jasa ke pelanggan, kampanye iklan yang efektif atau perusahaan yang menjadi pihak pertama dalam memasarkan produk dan jasa. Bersaing dalam industri baru memerlukan sumber daya untuk investasi. Selain fasilitas fisik, modal diperlukan untuk persediaan, aktivitas pemasaran, dan fungsi-fungsi bisnis kritical lainnya. Biaya perpindahan adalah biaya satu waktu pelanggan yang terjadi ketika membeli supplier yang berbeda. Dalam beberapa

contoh, pesaing yang mapan memiliki biaya yang tidak dapat ditiru oleh peserta baru. Persaingan yang berhasil menuntut peserta baru untuk menemukan cara agar dapat mengurangi relevansi strategis dari faktor-faktor tersebut. Melalui lisensi dan persyaratan izin, pemerintah dapat mengontrol pintu masuk ke industri. Perusahaan-perusahaan yang berusaha memasuki suatu industri juga mengantisipasi reaksi-reaksi perusahaan dalam industri tersebut. Pengharapan akan peralihan dan respon-respon yang bersemangat mengurangi kemungkinan untuk masuk.

Lingkungan pesaing adalah bagian terakhir dari lingkungan eksternal yang perlu dipelajari. Analisis pesaing memusatkan perhatiannya pada setiap perusahaan yang bersaing secara langsung dengan sebuah perusahaan. Kritisal bagi analisis pesaing yang efektif adalah pengumpulan data dan informasi yang dapat membantu perusahaan untuk memahami tujuan-tujuan dan implikasi strategis pesaing. Data dan informasi yang berguna berkombinasi untuk membentuk intelijen pesaing: serangkaian data dan informasi yang dikumpulkan perusahaan untuk dapat memahami dan mengantisipasi dengan lebih baik tujuan, strategi, asumsi-asumsi dan kapabilitas para pesaing. Perusahaan harus mengumpulkan intelijen, tidak hanya tentang pesaing-pesaingnya, tapi juga hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan publik di seluruh negara di dunia. Melalui persaingan yang efektif dan intelijen kebijakan publik, perusahaan mendapatkan wawasan yang diperlukannya untuk membantu menciptakan keunggulan kompetitif dan untuk meningkatkan kualitas keputusan-keputusan strategis yang dilakukannya ketika akan memutuskan bagaimana harus bersaing dengan pesaing-pesaing utamanya.

LINGKUNGAN INTERNAL: SUMBER DAYA, KAPABILITAS, DAN KOMPETISI INTI

Melalui analisis lingkungan internal, sebuah perusahaan menetapkan apa yang dapat dilakukannya yaitu, tindakan-tindakan yang dimungkinkan oleh sumber daya, kapabilitas dan kompetensi intinya yang unik. Dalam lingkungan persaingan abad 21, kondisi-kondisi dan faktor-faktor tradisional, seperti biaya tenaga kerja, akses ke sumber daya keuangan dan bahan baku dan pasar yang diproteksi atau diregulasi dapat tetap menjadi sumber keunggulan kompetitif, tapi tidak sehebat dulu. Walaupun perusahaan-perusahaan mengalami kesulitan untuk berubah, mencapai daya saing strategis dalam lingkungan abad 21 memerlukan pengembangan dan penggunaan kerangka pemikiran manajerial yang berbeda.

Dengan mengeksploitasi kompetensi inti dan memenuhi tuntutan standar persaingan global, perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya. Nilai terdiri dari karakteristik kinerja dan atribut-atribut yang disediakan oleh perusahaan dalam bentuk barang dan jasa yang mau dibayar oleh para pelanggan. Pada akhirnya, nilai pelanggan merupakan sumber potensi perusahaan untuk menghasilkan laba rata-rata atau di atas rata-rata.

Sumber daya adalah input-input dalam proses produksi perusahaan, peralatan modal, keahlian pegawai individual, hak paten, keuangan dan manajer-manajer berbakat adalah termasuk sumber daya. Sebagian sumber daya perusahaan adalah berwujud sementara sebagian lainnya tidak berwujud. Sumber daya berwujud adalah aktiva-aktiva yang dapat dilihat dan diukur.

Peralatan produksi, pabrik-pabrik manufaktur dan struktur pelaporan formal adalah contoh-contoh dari sumber daya berwujud. Nilai dari banyak sumber daya berwujud dapat dibentuk melalui laporan keuangan, tapi laporan tersebut tidak mencakup nilai seluruh aktiva perusahaan karena mereka mengabaikan sebagian sumber daya tidak berwujud. Sumber daya tidak berwujud meliputi aktiva-aktiva yang berurat akar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu, karena mereka melekat pada pola rutin yang unik, sumber daya tidak berwujud relatif sulit untuk dipahami dan ditiru oleh para pesaing. Manfaat lain dari sumber daya tidak berwujud adalah tidak seperti kebanyakan kasus sumber daya berwujud, penggunaan mereka dapat didayagunakan.

Kapabilitas adalah kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan. Sebagai lem pengikat organisasi, kapabilitas setiap kali muncul melalui interaksi kompleks diantara sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Dalam organisasi yang berhasil secara kompetitif, basis pengetahuan perusahaan melekat dan direfleksikan oleh kapabilitasnya dan merupakan sumber utama dari keunggulan lingkungan persaingan abad 21.

Dilengkapi dengan pengetahuan tentang sumber daya dan kapabilitas perusahaan disiapkan untuk mengidentifikasi kompetensi-kompetensi inti mereka. Kompetensi inti adalah sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, melebihi para pesaingnya sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, kompetensi inti membedakan perusahaan secara kompetitif dan merefleksikan kepribadiannya. Sebagai kapasitas untuk

melakukan tindakan, kompetensi inti adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan dengan sangat baik secara istimewa dibandingkan dengan para pesaing dan melalui itu perusahaan menambah nilai unik bagi barang-barang dan jasanya selama periode waktu yang panjang.

Keunggulan kompetitif yang memiliki daya tahan dicapai hanya ketika para pesaing telah berusaha untuk tidak berhasil menduplikasi manfaat-manfaat dari strategi perusahaan atau ketika para pesaing kurang yakin dalam melakukan duplikasi tersebut. Kapabilitas bernilai adalah kapabilitas yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kapabilitas bernilai memungkinkan suatu perusahaan untuk memformulasi dan mengimplementasikan strategi-strategi yang menciptakan nilai bagi pelanggan spesifik. Kapabilitas langka adalah kapabilitas yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Keunggulan kompetitif dihasilkan hanya ketika perusahaan mengembangkan dan mengeksploitasi kapabilitas yang berbeda dari para pesaingnya. Kapabilitas yang terlalu mahal untuk ditiru adalah kapabilitas yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan lain.

Kapabilitas yang terlalu mahal untuk ditiru dapat terjadi karena satu atau kombinasi tiga alasan. Yang pertama, suatu perusahaan kadang-kadang mampu mengembangkan kapabilitas karena kondisi-kondisi historis unik. Dengan kata lain kadang-kadang perusahaan mampu mengembangkan kapabilitas karena mereka berada pada tempat yang tepat dan saat yang tepat. Kondisi kedua, terjadi ketika penghubung antara kompetensi perusahaan dan keunggulan kompetitifnya

secara sebab akibat bersifat ambigu. Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas bagaimana suatu perusahaan menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulan kompetitifnya. Alasan yang ketiga, kompleksitas sosial berarti bahwa setidaknya beberapa dan sering kali banyak, kapabilitas perusahaan adalah produk dari fenomena sosial yang kompleks.

Kapabilitas tidak ada produk pengganti adalah kapabilitas yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Persyaratan terakhir bagi sebuah kapabilitas untuk menjadi keunggulan kompetitif harus memiliki sumber daya bernilai yang ekuivalen secara strategis yang pada diri sendiri tidak langka dan dapat ditiru. Dua sumber daya perusahaan yang bernilai (atau dua kumpulan sumber daya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumber daya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama.

Rantai nilai (*value chain*) adalah pola yang digunakan perusahaan untuk memahami posisi biayanya dan untuk mengidentifikasi cara-cara yang dapat digunakan untuk memfasilitasi implementasi dari strategi tingkat bisnisnya. Aktivitas primer berkaitan dengan penciptaan fisik produk, penjualan dan distribusinya ke para pembeli, dan servis setelah penjualan. Aktivitas pendukung menyediakan dukungan yang diperlukan bagi berlangsungnya aktivitas-aktivitas primer. Rantai nilai menunjukkan bagaimana sebuah produk bergerak dari tahap bahan baku ke pelanggan terakhir. Dalam perekonomian yang kompetitif secara global penghubung yang paling bernilai terhadap rantai tersebut cenderung terletak pada orang-orang yang memiliki pengetahuan khususnya tentang pelanggan.

Evaluasi

1. Mengapa penting bagi perusahaan untuk mempelajari dan memahami lingkungan internalnya ?

Agar perusahaan dapat menetapkan apa yang dapat dilakukannya.

2. Apakah nilai itu ? Mengapa menjadi kritikal bahwa perusahaan mampu menciptakan nilai dan bagaimana ia melakukannya ?

Nilai terdiri dari karakteristik kinerja dan atribut-atribut yang disediakan oleh perusahaan dalam bentuk barang dan jasa yang mau dibayar oleh para pelanggan. Perusahaan mampu menciptakan nilai dengan mengeksploitasi kompetensi inti dan memenuhi tuntutan standar persaingan global dan nilai diciptakan oleh biaya produk yang rendah atau bentuk-bentuk yang sangat terdiferensiasi.

3. Apakah perbedaan antara sumber daya berwujud dan tidak berwujud ?

Mengapa menjadi penting bagi mereka yang membuat keputusan strategis untuk memahami perbedaan-perbedaan ini ? Apakah sumber daya berwujud terkait erat dengan penciptaan keunggulan kompetitif dibandingkan sumber daya tidak berwujud atau sebaliknya yang benar ? Mengapa ?

Sumber daya berwujud adalah aktiva-aktiva yang dapat dilihat dan diukur. Sumber daya tidak berwujud adalah meliputi aktiva-aktiva yang berurat akar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu. Penting bagi mereka yang membuat keputusan strategis untuk memahami perbedaan antara sumber daya berwujud untuk mengetahui keunggulan kompetitif kedua

sumber daya. Sumber daya berwujud dan tidak berwujud diintegrasikan dan dikombinasikan. Kombinasi dari kedua sumber daya ini akan menjadi keunggulan kompetitif yang dapat menghasilkan.

4. Apakah kapabilitas itu ? Apa yang harus dilakukan perusahaan untuk menciptakan kapabilitas ? Kapabilitas adalah serangkaian sumber daya untuk melakukan serangkaian tugas atau aktivitas secara integratif. Yang harus dilakukan perusahaan untuk menciptakan kapabilitas adalah dengan menciptakan suatu kapabilitas yang bernilai, jarang, terlalu mahal untuk ditiru dan tidak ada substitusi.

5. Apakah empat kriteria yang digunakan perusahaan untuk menentukan mana kapabilitas mereka yang merupakan kompetensi inti ? Mengapa penting untuk menggunakan kriteria-kriteria tersebut ?

Empat kriteria yang digunakan perusahaan untuk menentukan mana yang kapabilitas dan kompetensi adalah:

- 1) Kapabilitas bernilai
- 2) Kapabilitas langka
- 3) Kapabilitas mahal untuk ditiru
- 4) Kapabilitas tidak ada produk pengganti

Penting untuk menggunakan kriteria-kriteria tersebut untuk membantu perusahaan mengidentifikasi dan membangun kompetensi inti.

6. Apakah analisis rantai nilai tersebut ?

Gagasan dan pemahaman apa yang didapat perusahaan ketika ia menggunakan peralatannya dengan sukses ?

Rantai nilai adalah pola yang digunakan perusahaan untuk memahami posisi biayanya dan untuk mengidentifikasi cara-cara yang digunakan untuk memfasilitasi implementasi dari strategi tingkat bisnisnya.

Gagasan dan pemahaman yang didapat perusahaan adalah menambah sebanyak mungkin nilai, semurah mungkin dan yang paling penting untuk menangkap nilai tersebut.

7. Apakah out sourcing itu dan mengapa perusahaan terlibat dalam praktik tersebut? Akankah out sourcing semakin berperan penting di abad 21? Jika ya mengapa ?

Outsourcing adalah pembelian aktivitas penciptaan nilai dari suplier eksternal. Perusahaan terlibat dalam praktik outsourcing ketika perusahaan tidak dapat menciptakan nilai dari kegiatan primer atau pendukungnya.

Outsourcing digunakan secara umum di lingkungan abad 21 karena adanya persaingan global yang semakin ketat mengharuskan perusahaan menciptakan nilai dan kompetensi tinggi di saat perusahaan tidak dapat menciptakan lagi perusahaan harus melakukan outsourcing agar perusahaan dapat terus bertahan.

8. Apakah kekuatan inti itu ? Mengapa ia vital bagi perusahaan untuk mencegah kompetensi inti menjadi keakuan inti ?

Kekuatan inti adalah sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, melebihi para pesaingnya. Karena ia merupakan sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

9. Apakah relasi antara input strategis dan tindakan strategis dan mengapa penting untuk memahaminya ?

Relasi antara input strategis dan tindakan strategis menciptakan nilai bagi perusahaan dengan menspesifikasikan bagaimana sumber daya dan kemampuan perusahaan yang disiapkan untuk memiliki strategi-strategi yang akan membawanya ke daya saing strategis dan laba di atas rata-rata.

STRATEGI TINGKAT – BISNIS

Strategi adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Strategi ini memiliki tujuan dan mendahului pengambilan tindakan yang menerapkannya dan menunjukkan pemahaman bersama akan tujuan dan misi perusahaan. Sebuah strategi yang efektif juga merasionalisasikan tujuan dan misi strategis perusahaan dan apa yang akan dilakukan untuk mencapainya. Informasi tentang sekelompok besar variabel, termasuk pasar, pelanggan, teknologi, keuangan tingkat dunia dan perubahan ekonomi dunia harus dikumpulkan dan dianalisis untuk memformulasikan dan menerapkan strategi-strategi dengan benar. Jadi, strategi tingkat bisnis merefleksikan keyakinan perusahaan tentang dimana dan bagaimana ia memiliki keunggulan di atas lawan-lawannya. Esensi dari strategi tingkat bisnis perusahaan adalah memilih untuk melakukan aktivitas-aktivitas secara berbeda dan untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang berbeda dari lawan-lawannya. Para pelanggan adalah dasar dari keberhasilan strategi-strategi tingkat bisnis. Perusahaan-perusahaan terus menerus menekankan pentingnya hubungan antara membangun relasi dan mengirimkan jasa ke pelanggan dan kinerja keuangan perusahaan.

Segmentasi pasar adalah suatu proses dimana melalui orang-orang dengan kebutuhan yang sama dikelompokkan ke dalam individu dan kelompok yang dapat diidentifikasi. Segmentasi pasar merupakan proses dua langkah dalam menamakan pasar produk yang luas dan mensegmentasikan mereka untuk memilih pasar sasaran dan mengembangkan bauran pemasaran yang cocok.

Strategi tingkat bisnis berkaitan dengan posisi industri suatu perusahaan, relatif dengan para pesaingnya. Perusahaan memilih dari empat strategi tingkat bisnis generik untuk membangun dan mengeksploitasi keunggulan kompetitifnya dalam ruang lingkup partikular: kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus kepemimpinan biaya dan fokus diferensiasi.

Strategi kepemimpinan biaya adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang-barang atau jasa pada biaya yang paling rendah, relatif terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Strategi diferensiasi adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang dianggap para pelanggan berbeda dalam hal-hal yang penting bagi mereka. Strategi diferensiasi menuntut perusahaan untuk menjual produk-produk non standar kepada para pelanggan yang memiliki kebutuhan unik. Implementasi strategi kepemimpinan biaya yang berhasil memerlukan fokus yang konsisten terhadap pemicu-pemicu biaya yang lebih rendah, relatif terhadap biaya-biaya pesaing.

Memiliki posisi biaya rendah merupakan pertahanan yang berharga dalam menghadapi para pesaing, karena posisi yang menguntungkan sebagai pemimpin biaya, para pesaing ragu bersaing dengan basis harga. Melainkan mereka akan berusaha untuk bersaing melawan para pemimpin biaya melalui cara-cara diferensiasi. Pelanggan yang berkuasa dapat mendesak pemimpin biaya untuk mengurangi harga-harganya, tapi harga tersebut tidak akan didesak sampai di tingkat harga dimana pesaing industri selanjutnya yang paling efisien dapat menghasilkan laba di atas rata-rata. Pemimpin biaya beroperasi dengan margin

yang lebih besar daripada para pesaingnya. Diantara banyak keuntungan, margin lebih tinggi yang relatif dengan margin para pesaing memungkinkan pemimpin biaya untuk menyerap kenaikan harga supplier. Melalui usaha yang terus menerus untuk mengurangi biaya ke tingkat yang lebih rendah dari para pesaingnya, pemimpin biaya menjadi sangat efisien. Dibanding dengan para pesaingnya industrinya, pemimpin biaya mempertahankan posisi yang atraktif untuk produk substitusi.

Strategi kepemimpinan biaya tidak bebas dari risiko. Salah satunya adalah peralatan manufaktur pemimpin biaya dapat menjadi usang karena inovasi teknologi para pesaingnya. Inovasi ini memungkinkan para pesaingnya untuk memproduksi pada tingkat biaya yang lebih rendah daripada pemimpin biaya. Risiko kedua adalah terlalu banyak fokus pada pengurangan harga dapat membuat perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan atau isu-isu yang berkaitan dengan dimensi persaingan lainnya.

Dengan strategi diferensiasi, atribut dan karakteristik unik dari produk perusahaan memberikan nilai bagi para pelanggan. Strategi diferensiasi memusatkan diri pada investasi dan pengembangan ciri yang terus menerus dan bukan fokus biaya, yang membedakan barang dan jasanya dalam hal yang dihargai oleh para pelanggan. Secara keseluruhan, suatu perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi berusaha berbeda dari para pesaingnya dalam sebanyak mungkin dimensi. Sebuah produk dapat didiferensiasikan dalam sejumlah cara yang tidak terbatas.

Strategi diferensiasi tidak bebas resiko. Salah satu resikonya adalah bahwa pelanggan dapat memutuskan bahwa perbedaan harga antara produk pembuat diferensiasi dan produk pemimpin biaya terlalu besar. Risiko lain dari strategi diferensiasi adalah bahwa cara-cara diferensiasi perusahaan tidak lagi menyediakan nilai yang mau dibayar oleh pelanggannya. Risiko ketiga adalah bahwa pembelajaran akan menyempitkan persepsi pelanggan nilai diferensiasi bentuk perusahaan.

Strategi fokus adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang-barang dan jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu. Risiko persaingan dari strategi fokus adalah seorang pesaing dapat melakukan fokus pada segmen kompetitif yang sempit dan “mengaburkan fokus” perusahaan yang melakukan strategi fokus. Yang kedua adalah sebuah perusahaan yang bersaing dengan basis industri yang luas dapat memutuskan bahwa segmen pasar yang dilayani oleh strategi fokus perusahaan itu atraktif dan berharga untuk disaingi. Risiko ketiga adalah kebutuhan pelanggan dalam segmen kompetitif yang sempit dapat serupa dengan pelanggan pada umumnya. Ketika hal ini terjadi, keunggulan dari strategi fokus menjadi berkurang atau hilang sama sekali.

Khususnya dalam pasar-pasar global, kemampuan suatu perusahaan untuk menggabungkan pendekatan kepemimpinan biaya dan diferensiasi dapat menentukan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tergantung pada satu strategi generik yang dominan untuk keberhasilannya, perusahaan yang mampu menggunakan strategi

integratif kepemimpinan biaya/diferensiasi dengan sukses akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan-perubahan lingkungan, belajar keahlian dan teknologi baru lebih cepat, dan secara efektif menggunakan kompetensi-kompetensi intinya di seluruh unit bisnis dan lini produk. Potensi sistem integratif dalam hal laba di atas rata-rata adalah signifikan, tapi potensi ini dapat berisiko yang substansial.

Risiko utama dan strategi ini adalah bahwa suatu perusahaan dapat memproduksi produk-produk yang tidak menawarkan nilai yang mencukupi dalam hal biaya rendah atau diferensiasi. Ketika hal ini terjadi, perusahaan terjebak di tengah-tengah. Perusahaan yang terjebak di tengah-tengah bersaing dengan kelemahan.

Diskusi Aplikasi

1. Tindakan yang dilakukan oleh sekolah untuk mengenalkan dan memuaskan kebutuhan penulis adalah dengan meningkatkan semua fasilitas-fasilitas yang diperlukan misalnya melengkapi buku-buku, referensi, internet gratis dan sarana-sarana lainnya.
2. Perusahaan yang dipilih adalah CV. Candra Adi Selaras. Strategi bisnis yang dilakukan perusahaan adalah strategi diferensiasi. Perusahaan ini memproduksi suatu barang dengan unik yang tidak ada pada perusahaan lain dengan harga yang terjangkau oleh konsumen.
3. Diasumsikan penulis membangun dan mengoperasikan sebuah restoran. Segmen pasar yang penulis layani adalah para mahasiswa dan kalangan menengah. Penulis memberikan harga rata-rata sehingga dapat terjangkau oleh konsumen, menyediakan tempat yang nyaman dan menu yang bervariasi agar konsumen tidak cepat bosan.
4. Strategi tingkat bisnis yang diterapkan di sekolah penulis adalah strategi integratif kepemimpinan biaya/diferensiasi. Kompetisi inti yang ada di sekolah penulis adalah adanya internasional program, memaksimalkan teknologi komputer dalam sivitas akademika, contohnya adanya internet gratis dan sistem *key in* yang on line memudahkan mahasiswa dalam pengambilan mata kuliah.
5. Pernyataannya salah. Alasannya ada perusahaan yang biaya produksinya rendah tetapi cukup terdiferensiasi, contohnya Rumah Makan Mentari Pagi walaupun dengan harga rata-rata rumah makan ini memiliki banyak konsumen.

6. Internet secara potensial lebih bernilai bagi perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi fokus. Karena perusahaan harus mampu melengkapi berbagai aktivitas primer dan pendukung secara kompetitif superior untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata.
7. Perusahaan tradisional tidak terlalu tergantung pada internet karena jika perusahaan itu tergantung pada internet maka perusahaan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk internet sedangkan perusahaan ini memiliki modal yang terbatas. Lebih baik biaya untuk internet digunakan untuk biaya produksi.

STRATEGI AKUISISI DAN RESTRUKTURISASI

Merger adalah transaksi dimana dua perusahaan sepakat mengintegrasikan operasi dalam baris kemitraan secara relatif karena memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama bisa menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih kuat. Kemungkinan lain adalah akuisisi, yaitu transaksi dimana sebuah perusahaan membeli pengendalian atau 100 persen kepemilikan perusahaan lain agar bisa lebih efektif menggunakan kompetensi intinya dengan menjadikan perusahaan yang diakuisisi sebagai perusahaan yang mendukung portofolio bisnisnya. Kebanyakan merger melambangkan persetujuan pengambilalihan, secara bersahabat, sedangkan akuisisi dimana perusahaan tidak mengharapkan adanya penawaran akuisisi dari perusahaan yang mengakuisisi.

Alasan utama akuisisi adalah mencapai kekuatan pasar yang lebih besar. Kekuatan pasar biasanya dihasilkan dari ukuran perusahaan dan sumber daya serta kapabilitas perusahaan untuk bersaing di pasar melalui pangsa pasarnya. Oleh karena itu, kebanyakan akuisisi dirancang untuk mencapai kekuatan pasar memerlukan pembelian perusahaan pesaing atau perusahaan lain dalam industri terkait. Dengan demikian, perusahaan yang mengakuisisi dapat memanfaatkan keunggulan utamanya dan meraih kompetensi bersaing dalam pasar utamanya. Akuisisi terhadap perusahaan yang bersaing disebut akuisisi horizontal, sedangkan akuisisi terhadap perusahaan dalam industri terkait disebut akuisisi terkait.

Hambatan masuk menggambarkan berbagai faktor yang berkaitan dengan pasar dan atau akan mengalami kesulitan dan membutuhkan biaya lebih besar bila memasuki pasar tersebut. Untuk memasuki pasar dibutuhkan investasi besar dalam fasilitas pabrik dan iklan serta promosi besar-besaran untuk menghasilkan penjualan yang cukup supaya perusahaan dapat mencapai skala ekonomis dan menawarkan harga yang bersaing. Selain itu, untuk memasuki pasar yang baru, perusahaan seharusnya juga memiliki sistem distribusi yang efisien dan outlet untuk mencapai konsumen akhir.

Seringkali usaha pengembangan produk baru secara internal cukup mahal dan membutuhkan waktu yang panjang untuk memajukan produk dan menghasilkan pengembalian yang menguntungkan. Mengakuisisi perusahaan yang mapan, meskipun kadang lebih mahal, adalah tidak terlalu berisiko karena terdapat data historis mengenai kinerja perusahaan. Usaha baru mempunyai tingkat kegagalan tinggi dan membutuhkan waktu lama untuk menghasilkan arus kas yang cukup. Salah satu cara yang lazim dilakukan dalam diversifikasi adalah melalui akuisisi.

Beberapa penyebab dari timbulnya masalah pada strategi akuisisi adalah tingginya nilai beli perusahaan sasaran, kesalahan perkiraan mengenai kapabilitas dan strategi, tingginya biaya pelaksanaan akuisisi dan sulitnya mengintegrasikan perusahaan yang diakuisisi ke dalam perusahaan yang mengakuisisi. Dalam kenyataan, integrasi dua perusahaan, setelah akuisisi, telah lama menjadi masalah yang mengganggu.

Yang membuat integrasi sulit dilakukan setelah akuisisi dirampungkan. Diantaranya adalah mempertemukan dua budaya perusahaan yang berbeda, menghubungkan sistem keuangan dan pengendalian yang berbeda, membangun hubungan kerja yang efektif (terutama apabila gaya manajemennya berbeda), dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan perbedaan status eksekutif perusahaan yang diakuisisi.

Masalah lain dari akuisisi adalah bahwa mungkin membayar terlalu tinggi untuk perusahaan sasaran. Apabila perusahaan tidak menganalisis perusahaan secara menyeluruh dan tidak mengembangkan pengetahuan yang cukup mengenai nilai pasarnya, perusahaan mungkin menawarkan terlalu banyak uang kepada perusahaan sasaran.

Banyak akuisisi yang terjadi di tahun 1980-an dibiayai dengan hutang. Junk Bonds adalah jenis pembiayaan baru dimana akuisisi yang berisiko dibiayai dengan uang (hutang) yang memberikan pengembalian yang tinggi kepada peminjam (sering menunjuk kepada pemegang obligasi-bondholders). Melalui akuisisi perusahaan terdorong untuk membuat hutang karena hutang diyakini dapat menciptakan disiplin manajerial yang positif.

Masalah serius lain yang menjadi kendala bagi keberhasilan akuisisi adalah kesalahan dalam menilai sinergi dan/atau manfaat sinergi. Untuk meraih keunggulan bersaing berkelanjutan dari akuisisi, perusahaan harus mengetahui sinergi khusus dan keunggulan utama perusahaan gabungan yang tidak bisa ditiru pesaing. Sinergi khusus menunjuk kepada manfaat penggabungan perusahaan

yang mengakuisisi dan perusahaan sasaran berkenaan dengan sumber daya atau kapabilitas (seperangkat sumber daya) yang saling melengkapi dan tidak terdapat di antara penawar potensial lainnya.

Strategi pertumbuhan melalui akuisisi yang aktif seringkali menuntut banyak waktu dan energi manajerial. Misalnya, proses akuisisi memerlukan persiapan yang ekstensif dan kadang negoisasi yang melelahkan. Negoisasi dengan wakil perusahaan sasaran bisa menghabiskan banyak waktu, terutama bila akuisisi merupakan pengambilalihan paksa.

Akuisisi yang berhasil memerlukan perusahaan sasaran yang memiliki aset atau sumber daya komplementer bagi perusahaan yang mengakuisisi. Dengan demikian, ketika perusahaan yang diakuisisi diintegrasikan dengan perusahaan yang mengakuisisi, sinergi dan kapabilitas yang positif bisa dihasilkan.

Karakteristik lain perusahaan yang berhasil dalam akuisisi adalah bahwa mereka menekankan inovasi dan meneruskan investasi dalam penelitian dan pengembangan sebagai bagian dari strategi keseluruhan. Dua karakteristik terakhir perusahaan yang mampu menerapkan akuisisi secara berhasil adalah fleksibilitas dan keterampilan adaptasi, sambil mengutamakan akuisisi yang ramah, sebagai lawan dari pengambilalihan paksa.

Restrukturisasi adalah perubahan komposisi bisnis perusahaan dan/atau struktur keuangan. Banyak restrukturisasi menghasilkan perampingan dan pelepasan bisnis. Salah satu alat perubahan yang paling umum digunakan perusahaan-perusahaan Amerika Serikat adalah downsizing. Downsizing adalah

pengurangan jumlah karyawan, kadang jumlah unit operasi, namun dengan atau tanpa mengubah komposisi bisnis dalam portfolio perusahaan.

Ada juga perusahaan yang melakukan downscoping dan mencapai sukses. Downscoping adalah pelepasan, pengecilan, atau penghapusan bisnis yang tidak berkaitan dengan bisnis utama perusahaan. Downscoping sering juga disebut sebagai pemfokusan ulang secara strategi bisnis inti perusahaan. Perusahaan yang melakukan downscoping sering juga diikuti dengan tindakan pengurangan jumlah tenaga kerja. Akan tetapi, downscoping tidak mengeluarkan karyawan kunci dari bisnis utamanya, sehingga tidak kehilangan kompetensi intinya. Perusahaan mengurangi tenaga kerjanya dengan menghapus beberapa bisnis dalam portofolionya. Setelah perusahaan mengecil, tim manajemen puncak bisa mengelola perusahaan dengan lebih efektif karena perusahaan sudah lebih kecil. Dengan demikian, tim manajemen puncak bisa memahami dan mengelola bisnis yang tinggal dengan lebih baik, terutama bisnis utama dan bisnis terkait lainnya.

Meskipun downscoping merupakan strategi restrukturisasi yang menjanjikan keberhasilan, strategi restrukturisasi lain, yaitu leveraged buy out (LBO). Leveraged buy out (LBO) adalah restrukturisasi dimana manajer perusahaan dan/atau pihak eksternal membeli seluruh asset bisnis, biasanya dibiayai dengan hutang dan membuatnya menjadi perusahaan pribadi. Perusahaan dibeli oleh beberapa pemilik, terutama dengan melakukan pinjaman dan saham tidak lagi diperdagangkan di bursa. Bentuk restrukturisasi ini diprediksi oleh para ahli keuangan terkemuka menjadi bentuk perusahaan masa depan. Beberapa asset

dijual untuk membantu mengurangi biaya hutang. Selain itu, pemilik baru biasanya ingin meningkatkan efisiensi perusahaan dan menjual asset tersebut dalam periode lima sampai delapan tahun.

Meskipun diakui sebagai inovasi yang signifikan dalam restrukturisasi perusahaan, leveraged buy out juga mengandung kelemahan, yaitu hutang yang besar menambah risiko keuangan perusahaan. Hal ini telah dibuktikan oleh sejumlah perusahaan LBO yang mengalami kebangkrutan di tahun 1990-an.

Diskusi Aplikasi

1. Meskipun terbukti bahwa pemegang saham dari banyak perusahaan yang melakukan akuisisi memperoleh hasil yang sedikit atau bahkan tidak sama sekali dari akuisisi, kenapa banyak perusahaan menjalankan strategi tersebut ?
Banyak perusahaan menjalankan strategi akuisisi dengan beberapa alasan yaitu membangun kekuatan pasar, mengatasi hambatan masuk, menghindari biaya yang berkaitan dengan pengembangan secara internal produk baru dan pemasarannya, mempercepat kepemilikan perusahaan baru, mengurangi risiko memasuki bisnis baru, mendiversifikasi perusahaan dengan lebih mudah dan menghindari tekanan persaingan sering dari perusahaan asing.
2. Berdasarkan alasan menjalankan strategi akuisisi yang dijelaskan dalam bab ini, mana yang positif dan mana yang negatif dan mungkin menimbulkan masalah kinerja dalam jangka panjang.

Strategi akuisisi positif:

Membangun kekuatan pasar → banyak perusahaan memiliki kompetensi inti tetapi tidak cukup besar untuk mendayagunakan sumber daya dan kapabilitasnya, sehingga dengan akuisisi akan dirancang untuk mencapai kekuatan pasar agar perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan utamanya dan meraih kompetensi bersaing dalam pasar utamanya.

Strategi akuisisi negatif:

Biaya akuisisi dimana perusahaan membiayai dengan hutang. Tetapi pada akhirnya hutang yang cukup besar ini akan menimbulkan masalah pada

perusahaan, perusahaan akan pailit yang menimbulkan masalah kinerja dalam jangka panjang adalah diversifikasi yang berlebihan (over diversifikasi), proses akuisisi yang melelahkan, hutang yang terlalu banyak, ukuran yang terlalu besar dan penurunan dalam inovasi.

3. Setelah membaca tentang akuisisi di salah satu terbitan jurnal, koran dan sebagainya, pilih satu yang terbaru dan sebutkan karakteristik utama perusahaan yang mengakuisisi dan yang diakuisisi. Berdasarkan karakteristik tersebut dan informasi lainnya, menurut anda, apakah akuisisi tersebut akan berhasil mencapai kinerja yang tinggi? Jelaskan

Karakteristik utama perusahaan mengakuisisi (BMW)

Harga BMW sport yang akan diproduksi terjangkau oleh konsumen dan BMW sudah menguasai pangsa pasar Eropa.

Karakteristik utama perusahaan diakuisisi (Rover)

Rover merupakan mobil sport mahal di Amerika yang memiliki pabrik dan pusat pengembangan yang lengkap yang menguasai pangsa pasar Amerika.

Akuisisi ini akan mencapai kinerja yang tinggi karena BMW dan Rover bekerjasama memproduksi mobil sport dengan harga \$30.000 yang terjangkau.

4. Apakah dua cara untuk mendapatkan penghematan keuangan ketika sebuah perusahaan mengejar strategi diversifikasi tidak berkaitan?

- 1) Penghematan ekonomi melibatkan alokasi modal internal yang efisien.

Pendekatan ini berusaha untuk mengurangi risiko diantara unit-unit bisnis

perusahaan misalnya, melalui pengembangan portofolio bisnis dengan profil risiko yang berbeda.

- 2) Penghematan ekonomi berkaitan dengan pembelian perusahaan lain dan merestrukturisasi aktiva-aktiva mereka.

Pendekatan ini memungkinkan sebuah perusahaan untuk membeli dan menjual bisnis-bisnis dalam pasar eksternal dengan tujuan meningkatkan total nilai perusahaan.

5. Apakah insentif dan sumber daya yang mendorong diversifikasi dalam perusahaan ?

Insentif-insentif untuk melakukan diversifikasi datang dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan sumber daya berwujud, tidak berwujud dan sumber daya keuangan dapat memfasilitasi diversifikasi.

6. Apakah motif-motif yang mungkin mendorong para manajer terlibat dalam diversifikasi berlebih dari yang seharusnya?

Peningkatan kompensasi dapat menjadi motif bagi manajer untuk melakukan diversifikasi dengan tingkatan yang lebih besar.