

**PERANAN ANALISIS VARIAN LABA SEBAGAI ALAT  
EVALUASI KINERJA MANAJEMEN UNTUK MENUNJANG  
STRATEGI BERSAING PADA PT "X" DI SIDOARJO**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI**



**DIAJUKAN OLEH**

**TRINIL ARIMURTI**

**No. Pokok : 049615289**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2000**

**SKRIPSI**

**PERANAN ANALISIS VARIAN LABA SEBAGAI ALAT  
EVALUASI KINERJA MANAJEMEN UNTUK MENUNJANG  
STRATEGI BERSAING PADA PT "X" DI SIDOARJO**

**DIAJUKAN OLEH :**

**TRINIL ARIMURTI**

**No. Pokok : 049615289**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

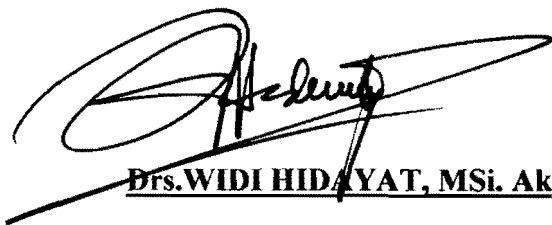
**DOSEN PEMBIMBING,**



**Dr. ARSONO LAKSMANA, SE.Ak**

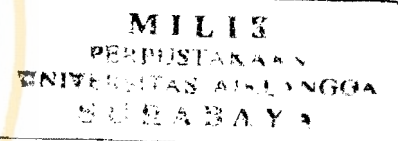
**TANGGAL.....12/10/2000.**

**KETUA PROGRAM STUDI,**



**Drs. WIDI HIDAYAT, MSi. Ak**

**TANGGAL.....12/10 - 2000**



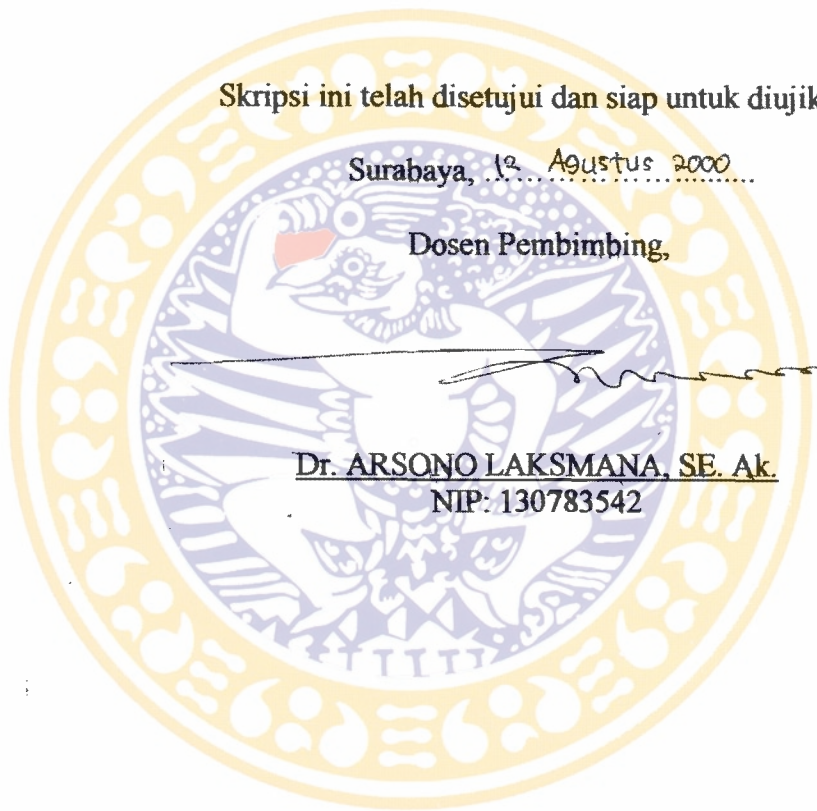
Skripsi ini telah disetujui dan siap untuk diujikan.

Surabaya, 12 Agustus 2000

Dosen Pembimbing,



Dr. ARSONO LAKSMANA, SE. Ak.  
NIP: 130783542



## ABSTRAK

Salah satu alat yang dapat digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja manajemen adalah analisis varian laba. Saat ini telah berkembang suatu konsep baru yang mengaitkan analisis varian laba dengan strategi secara eksplisit kedalamnya. Analisis varian laba ini merupakan suatu proses untuk melakukan evaluasi mengenai apa yang telah terjadi pada laba selama suatu periode tertentu dengan membandingkan antara laba yang dianggarkan dengan laba aktual yang telah dicapai. Selama ini kebanyakan perusahaan dalam melakukan analisis varian laba hanya dengan membandingkan antara anggaran dengan hasil aktual yang dicapai. Jika hasil aktual sama dengan atau lebih besar dari yang dianggarkan maka kinerja yang dilakukan dianggap sudah baik dan tidak perlu dilakukan perbaikan, dan jika hasil aktual lebih kecil dari yang dianggarkan maka kinerja yang dilakukan dianggap buruk dan akan dilakukan tindak lanjut. Hal ini sangat mempengaruhi manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan yang akan berdampak pada pengendalian manajemen. Adanya unsur strategi dalam analisis ini dapat memberikan pandangan yang lebih baik bagi pihak manajemen dalam mengambil keputusan dan melakukan evaluasi kinerja dalam rangka melakukan pengendalian manajemen, karena dalam konteks strategi, varian yang menguntungkan belum tentu dihasilkan dari kinerja yang baik dan sebaliknya varian yang tidak menguntungkan belum tentu dihasilkan dari kinerja yang buruk, hal ini tergantung pada kesesuaian strategi yang dijalankan oleh perusahaan.

PT "X" merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang menghasilkan tiga jenis produk. Pada setiap periode PT "X" melakukan evaluasi terhadap kinerja manajemennya dengan cara membandingkan antara laba aktual dengan yang dianggarkan. Analisis varian laba yang dilakukan pada tahap I dan II ternyata dapat menghasilkan implikasi yang berbeda dibandingkan jika analisis varian laba tersebut dikaitkan dengan strategi yang diterapkan oleh PT "X". Jika dilihat dalam kerangka strategi, PT "X" dapat dikatakan kurang tepat dalam menentukan strategi yang dipilihnya, dimana terdapat ketidaksesuaian antara misi yang diadopsi PT "X" dengan pilihan keunggulan bersaingnya, sehingga beberapa perbaikan perlu dilakukan oleh PT "X" agar dapat memperoleh keunggulan bersaing yang bertahan lama.