

Impact of Strategic Planning on Profit Performance

Ririn Adyus

Magister Akuntansi, Universitas Riau

e-mail: ririn.adyus7717@grad.unri.ac.id

ABSTRAK

Setiap perusahaan dibentuk untuk menghasilkan laba, dan sudah selayaknya persaingan bisnis menuntut perusahaan untuk bisa menghasilkan penjualan yang banyak dan beriringan dengan keuntungan yang baik. Penelitian ini dilakukan di perusahaan manufacture X yang berfokus pada penerapan brand image dan korelasinya terhadap laba secara keseluruhan, data yang digunakan bersumber dari sales realization dan analisa SWOT berdasarkan wawancara. Hasil penelitian ini adalah menyempurkan penelitian sebelumnya, dan masukan juga untuk perusahaan tempat penelitian ini dilaksanakan, produk dapat di terima dengan baik di pasaran, tidak over/tidak lower expectation. Artinya perusahaan memberikan porsi yang benar dan tepat kepada konsumen, sehingga diharapkan penjualan dan penetrasi pasar meningkat, serta berdampak pada menurunnya biaya produksi, biaya marketing, biaya dokumen yang berdampak secara langsung pada peningkatan laba kontribusi dari masing-masing produk laba secara keseluruhan, serta efek lain jika pasar menuntut penurunan harga jual, maka perusahaan masih memiliki ruanggerak untuk mengontrol keuntungannya dikarenakan cost production dan cost lain – lain yang rendah akibat dari efisiensi berkesinambungan.

Kata Kunci: SWOT, brand developing, EBITDA, laba, market strategy, strategic planning

Pendahuluan

Secara umum, sebuah perusahaan didirikan dengan tujuan untuk mendapatkan laba dengan cara memaksimalkan nilai dari pemilik perusahaan atau pemegang saham (Ross, Westerfield, & Jordan, 2017). Dalam menggapai tujuan ini, pastinya sebuah perusahaan akan menghadapi persaingan dalam menjalani siklusnya (Lorenzo, Rubio, & Garcés, 2018) dan sebagai dampak dari adanya persaingan adalah tercipta sebuah strategi tersendiri untuk memasuki, merebut dan menciptakan pangsa pasarnya (Madhok & Marques, 2014). Strategi bisnis adalah suatu kebijakan dan sikap yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif secara berkesinambungan (Wu, Gao, & Gu, 2015), strategi tingkat bisnis berfokus pada perilaku unit bisnis terhadap pelaku pesaing dan persaingan pasar, pelanggan dan pemasok dalam rantai industri mereka (Kald, 2003). Belakangan ini persaingan industry manufaktur dalam negeri semakin ketat dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) sejak 1 January 2016, sebagai contoh persaingan tersebut dimana banyak perusahaan alas kaki dan tekstil serta produk tekstil (TPT) yang berasal dari China masuk, bekerja dan beroperasi di Indonesia, namun mayoritas perusahaan dan pelaku usaha di sector TPT dan alas kaki tersebut enggan bekerjasama dengan perusahaan asli asal Indonesia (Wicaksono, 2019), selain itu Industri baja dan besi mengalami persaingan yang sama semenjak MEA berlangsung yang berdampak pada banyaknya produk import dari luar negeri, terutama China. PT. Krakatau Steel Tbk (KRAS) tengah mengalami masa sulit dan mengalami kerugian beberapa tahun terakhir sebagai dampak tidak mampu bersaing dengan produk import dari China tersebut (CNBC Indonesia TV, 2019). Namun dampak positif dari ketatnya persaingan tersebut mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan.

Berkaitan dengan penelitian kali ini yang akan berfokus pada strategi untuk mendevop brand disuatu wilayah untuk meningkatkan laba kontribusi dari brand / produk tersebut, maka perlu dijelaskan pula bahwa merek yang kuat sangat berharga di dalam pertempuran untuk mendapatkan pelanggan dan oleh sebab itu akan sangat penting menginvestasikan waktu untuk meriset dan membangun kekuatan merek / brand itu sendiri.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Budiarso & Pontoh, 2020) mengenai perencanaan laba kontribusi terhadap perusahaan manufacture dengan menggunakan metode regresi statistik dan juga penelitian oleh (Atmaja & Kristanto, 2020) mengenai pengaruh strategi bisnis terhadap management laba, dimana keduanya sama-sama menggunakan sampel perusahaan

manufaktur di BEI dengan metode purposive sampling dan di Analisa menggunakan regresi linear sederhana menggunakan spss, dan hasil yang di dapat oleh (Atmaja & Kristanto, 2020) adalah perusahaan menggunakan strategi kepemimpinan biaya memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk melibatkan manahemen laba dibandingkan dengan perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi, penelitiannya berimplikasi pada investor maupun calon investor terkait praktik manajemen laba yang mungkin di lakukan oleh perusahaan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Budiarso & Pontoh, 2020) adalah analisis perilaku biaya dapat digunakan untuk memprediksi level biaya pada level aktivitas tertentu yang berfokus pada masa sekarang atau pun masa yang akan datang, pemisahaan biaya yang mengacu pada perilaku biaya dengan menggunakan metode regresi dapat diterapkan dengan mudah oleh manajer perusahaan manufacture dan metode yang digunakan menurutnya adalah metode estimasi biaya yang objektif sehingga dapat menjadi alat perencanaan laba jangka pendek dan menjadi control biaya. Untuk penelitian mengani brand image, pernah dilakukan oleh (Setiawati, Retnasari, & Fitriawati, 2019) dengan judul penelitian strategi membangun branding bagipelaku UMKM dan dari hasil penelitian didapat adalah (1) membuat design logo yang sesuai dengan bisnis (2) memiliki target pasar yang tepat (3) Gunakan Partnership untuk membangun *Brand Awareness* (4) *Be Consistent*. Sedangkan pada penelitian kali ini bertujuan untuk melengkapi semua penelitian di atas dengan memberikan pemahaman atas perencanaan laba kontribusi melalui metode estimasi dan analisis kinerja laba bagi perusahaan manufaktur, studi kasus perusahaan PT. X, dimana secara teknis akuntansi perusahaan manufaktur ini merupakan jenis perusahaan yang memiliki kompleksitas usaha tersendiri dimana perusahaan tersebut melakukan produksi produk, menentukan harga jual produk dan memasarkan produk tersebut, disamping itu pada kajian kali ini lebih berfokus pada strategi untuk mendevlop market dengan cara mendevlop brand di market tertentu, namun tetap bertujuan untuk menghasilkan laba, atau dengan kata lain “*Impact on strategic planning on profit performance*”

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesa

Ketatnya persaingan mendorong perusahaan agar dapat menerapkan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan, Menurut (Porter, 1999) terdapat dua strategi tingkat bisnis yang umumnya di terapkan, yaitu strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi strategi. (Wu, Gao, & Gu, 2015) menyatakan, strategi kepemimpinan biaya fokus dalam efesiensi biaya produksi, konsistensi penyaluran barang dan layanan, sedangkan strategi diferensiasi fokus kearah untuk menjadi beda dan unik dalam industrinya.

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumberdaya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi, ada tiga tingkatan strategi dibuat dalam organisasi yang lebih besar, yakni meliputi strategi perusahaan, bisnis, dan fungsional atauoperasional. Sementara strategi perusahaan akan menentukan bisnis apakah yang perusahaan akan benar-benar beroperasi di sana, strategi bisnis akan menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing dimasing-masing bisnis yang telah dipilih. Semuastrategi ini harus berkaitan erat untuk memastikan bahwa organisasi bergerak kearah yang menyatu.

Menurut (Porter, 1999) strategi organisasi ada 2 strategi tingkat bisnis yang umum diterapkan, yaitu diferensiasi strategi dan kepemimpinan strategi. Strategi kepemimpinan biaya memiliki keunggulan kompetitif karena dapat mencapai biaya produksi yang leih rendah dari pada pesaingnya, strategi ini membutuhkan standar produk dan proses produksi yang panjang, dan tidak jarang membutuhkan investasi dalam teknologi investasi produksi sekala besar (Wu, Gao, & Gu, 2015) sedangkan strategi diferensiasi menciptakan keunggulan kompetitif dengan menetapkan harga yang lebih tinggi dari pada pesaing dan dapat dilkauan berdasarkan pengembangan

produknya, pesaranya, kualitas produknya dan layanan yang di tawarkanya (Kald, 2003) dan diferensiasi yang sukses perlu didukung oleh peningkatan teknologi atau menciptakan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi juga melakukan invesati mendalam dalam research and development (Bentley, Omer , & Sharp, 2013), strategi kepemimpinan biaya fokus dalam effisiensi biaya produksi, penyaluran barang dan layanan, sedangkan strategi diferensiasi fokus kearah untuk menjadi beda dan unik dalam industrinya(Wu, Gao, & Gu, 2015)

Manajemen merek (Inggris: brand management) adalah proses pengelolaan merek sebuah organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan ekuitas merek (brand equity) dalam jangka panjang. Manajemen juga dapat berarti bagian tertentu dalam perusahaan yang memiliki tanggung jawab diantaranya merancang identitas merek dan mengelolanya untuk mendapatkan efektivitas maksimal dan memastikan bahwa merek tidak terganggu oleh tindakan taktis pesaing.

Konsep Laba Kontribusi. Manajer harus memahami bagaimana perlakuan atas pendapatan dan biaya atau dalam arti bagaimana pengendalian agar tidak menghadapi resiko, atau minim resiko kerugian atau ketidak mampuan menciptakan laba (Horngren, Datar, & Rajan, 2015). Manajer seringkali dihadapkan pada situasi dimana manager harus mengambil keputusan yang paling menguntungkan bagi perusahaan.

Margin kontribusi atau laba marginal adalah selisih antara pendapatan penjualan dengan semua biaya variabel. Margin kontribusi dihitung dengan cara mengurangi biaya variabel, baik produksi maupun non-produksi, dari penjualan. Dalam perhitungan biaya langsung, margin kontribusi dapat dihitung secara total untuk perusahaan secara keseluruhan, atau terpisah untuk masing-masing lini produk, teritori penjualan, divisi operasi, dan lain-lain.

Alternatifnya, margin kontribusi dapat dihitung dengan dasar per unit. Total laba ditemukan dengan cara mengurangi total biaya tetap dari total margin kontribusi. Total Margin Kontribusi (Total Contribution Margin (TCM)) adalah Total Pendapatan atau Penjualan (Total Revenue (TR atau Sales) tanpaikutan Total Biaya Variabel (Total Variable Cost (TVC)):

$$TCM = TR - TVC$$

Unit Margin Kontribusi (Unit Contribution Margin) adalah Satuan Pendapatan (Unit Revenue (Price, P)) tanpaikutan Satuan Biaya Variabel (Unit Variable Cost (V)):

$$C = P - V$$

Misalkan, harga adalah Rp 10 dan biaya variabel per unit adalah Rp 2, maka per unit margin kontribusi adalah Rp 8, dan ratio Margin kontribusi adalah $Rp 8 / Rp 10 = 80 \%$

Metode Pemisahan Biaya. Analisis perilaku biaya merujuk pada usaha yang dilakukan untuk memahami bagaimana biaya –biaya operasional berubah ketika terjadi perubahan ukuran aktivitas perusahaan atau perubahan volume (Weygandt, Kimmel, Kieso, & Aly, 2012). Manajer perlu memahami perilaku biaya dan mengidentifikasi biaya untuk membuat rencana laba jangka panjang. Berdasarkan perilaku biaya dibagi atas biaya variable, biaya tetap dan biaya gabungan (Braun & Tietz, 2015). Pengukuran dan indenstifikasi perilaku biaya memerlukan analisis dan pertimbangan. Menurut (Wild, Shaw , & Chiappetta, 2018) dan (Whitcotton , Libby , & Phillips, 2020), terdapat tiga metode yang digunakan dalam penentuan biaya variable dan biayatetap, yaitu : (1) scatter diagram; (2) high-low method dan (3) regression

Penentuan harga jual produk. Informasi variable cost dapat digunakan manajer untuk pengambilan keputusan internal (Wild, Shaw , & Chiappetta, 2018). Guna memahami bagaimana perubahan perubahan biaya, pendekatan laporan labar rugi menggunakan *variable costing* ditujukan untuk pengambilan keputusan internal, dilakukan dengan menghitung *contribution margin*, adapun perhitungan *contribution margin* telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. *Contribution margin* dikurangi biaya tetap adalah laba bersih operasi. Pendekatan laporan laba rugi ini tidak

membedakan antara biaya manufacture dengan biaya non-manufaktur (Whitcotton , Libby , & Phillips, 2020)

Metodecost-plus pricing berbasis variable costing. Terdapat dua metode perhitungan total biaya produk per unit yaitu (1) *variable costing*, biaya produk meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* (2) *absorption costing*, biaya produk meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya variable dan biaya tetap *overhead*. Perbedaan dari kedua metode ini terletak pada biaya tetap *overhead*, dimana pada pendekatan *variable costing*, biaya tetap *overhead* tidak dimasukkan sebagai biaya produk, sedangkan pada *absorption costing* biaya tetap *overhead* dimasukkan sebagai biaya produk (Whitcotton , Libby , & Phillips, 2020)

Berdasarkan penjabaran di atas maka dalam penelitian ini dapat di lakukan uji hipotesa

H₁ : Strategi bisnis yang di terapkan oleh perusahaan x pada tahun n memiliki pengaruh positif terhadap manajemen laba kontribusi

H₂ : Strategi bisnis yang di terapkan oleh perusahaan x pada tahun n tidak memiliki pengaruh positif terhadap manajemen laba kontribusi

H₃ : Strategi terbaik untuk perusahaan x atas sampel yang di ambil adalah strategi diferensiasi yaitu membuat sebuah produk menjadi unik dan beda dalam industrinya

H₄ : Strategi terbaik untuk perusahaan x atas sample yang di ambil adalah strategi diversifikasi yaitu membuat sebuah produk menjadi unik dan beda dalam industrinya

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian untuk mengetahui variable dependen Profit / Laba terhadap variabel independent Management strategi kepemimpinan, manajemen strategi differensiasai dan branding strategi, dengan mix method atau kualitatif dan kuantitatif. Kualittatif dengan menggunakan data primer yang dimana sampel dari penelitian ini adalah jumlah produk “jenis brand kertas” baik yang OEM ataupun mill brand dari perusahaan manufacture X, data yang digunakan adalah data sales realization (realisasi penjualan, realsiasi cost manufacture , realisasi price dan realiasi cost lainnya) terhadap brand tersebut dari tahun 2018 – 2020 yang kemudian pengambilan sample mengerucut pada pasar core market region south east asia (SEA) dan non – core market region Middle East Asia dan Afrika, yang kemudian di Analisa strategi penjualan perusahaan terhadap pasar tersebut apakah memberikan pengaruh positif atau negative terhadap laba kontribusi dan pengaruhnya terhadap total laba perusahaan secara keseluruhan.

Metode yang dilakukan adalah metode deskriptif khususnya pemisahan biaya menggunakan metode regresi guna perencanaan laba, setelah dilakukan pemisahaan biaya, yaitu biaya variabel dan biaya tetap maka dapat dilakukan uji beda untuk menguji apakah laba kontribusi antara tahun n dan tahun n¹ berbeda signifikan. Dan dengan melakukan indentifikasi terhadap permasalahan pada perusahaan tersebut, kemudian permasalahan tersebut dijelaskan seacara teoritis, menggunakan pemisahaan biaya menggunakan regresi guna mencari dan merencanakan laba kontribusi.

Kuantitatif dengan melakukan analisa wawancara kepada pihak terkait untuk menentukan analisa SWOT dan mengetahui apakah strategi produk / branding yang diterapkan sudah sesuai dengan kehendak perusahaan dan customer, adapapun pihak yang akan di wawancarai adalah:

1. Manager Produksi terkait, menyangkut variasi produk yang divariasi apakah sudah sesuai konfigurasi dengan tujuan apakah produk yang diproduksi tersebut adalah produk dengan kombinasi BOM maksimal, dengan harapan bisa menganalisa apakah efisiensi biaya produksi bisa di tingkatkan atau tidak
2. Manager Supply chain, menyangkut varisasi (jumlah sku) apakah sudah bisa meningkatkan efektifitas stuffing dan tidak menimbulkan hambatan yang besar dalam proses penanganannya mulai dari produk di HTW kan sampai tershshipment kepada customer, jika memang ada hambatan, diharapkan ada kesempatan untuk mengeleminasi hambatan tersebut, yang bisa meningkatkan kecenderungan cargo rusak / perlu dilakukan rework akibat lain satu hal yang akan meningkatkan cost (COGM) secara keseluruhan.

3. Manager Quality Control, menyangkut plan R&D dan pengembangan produk dan keputusan pengembangan produk serta konsistensi menjaga stabilisasi produk dalam rangka mempertahankan cost produksi seminim mungkin dan mencegah terjadinya broke / waste yang akan meningkatkan kecenderungan COGM naik
4. Eksekutif Sales Manager untuk region yang menjadi sample, menyangkut apakah harga jual yang diterapkan perusahaan X sudah tepat, atau kemahalan, atau kemurahan, selanjutnya menganalisa kekurangan dan kelebihan produk dari sisi sales dan customer point of view
5. Mill Head, menyangkut apakah strategi yang diterapkan oleh semua divisi di atas sudah sesuai dengan harapan laba yang di harapkan oleh perusahaan / management

Dari semua metode penelitian tersebut diharapkan mampu menganalisa dan menjawab apakah hipotesa tersebut benar atau salah dan dapat memberikan masukan/ kontribusi positif kepada perusahaan tempat penelitian berlangsung.

Form Wawancara

Form Wawancara Manager Produksi

1. Ada berapajenis / grade yang di produksi di perusahaan ini pak ? grade yang dimaksud adalah master grade / main grade dari produk yang dihasilkan
2. Dari grade yang bapak sebutkan, apakah bapak tau grade ini di tujukan untuk market / pasar mana pak segmentnya ? premium market, medium market atau economy market ?
3. Menurut bapak apakah korelasi antara market purpose yang tadi kitabicarakan sebelumnya terhadap grade yang diproduksi itu sudah tepat? Jika tidak tepat adakah saran lain agar menjadi tepat menurut sisi pandang bapak ?
4. Apakah bapak tau berapa FOB / harga jual dari produk per grade ini ?
5. Apakah bapak mengevaluasi COGM per product yang di produksi ini setiap minggu? Atau bulanan atau tidak pernah pak? Lalu jika terjadi pelonjakan COGM apa yang dilakukan pak?
6. Apakah estimasi pelonjokan COGM per product / per grade inibisa di forecast sebelumnya?
7. Cost apa yang menjadi main cost penyumbang cost terbesar dari produk yang di produksi ini pak ?
8. Apakah Effisiensi mesin dan pekerja menjadi factor penting untuk terciptanya cost (COGM) yang rendah menurut pendapat bapak?
9. Berbicara mengenai Bill of Material pak, apakah bapak setuju jika dengan adanya BOM ini mampu mengontrol dan memprediksi kelonjakan cost pak?
10. Apakah menurut bapak BOM yang sudah ada ini sudah tepat? Atau ada yang bisa di evaluasi lagi agar menghasilkan cost yang lebih rendah, tanpa mengurangi kualitas produk yang dihasilkan, dan tetap bisa berada di segment market yang sama?
11. Apakah bapak sebagai manager produksi, berkerjasama dengan product manager untuk selalu mengevaluasi kualitas produk berdasarkan point of sales dan product benchmarking di pasar global? jikaiya, apakah bapak menerapkan strategy khusus agar market bisa menerima namun cogmtetap rendah dan mesin tetap effisien, artinya menyenangkan hati customer tanpa mengabaikan 1 pun KPI bapak? Jika ada mohon jelaskan
12. Menurut bapak dengan grade plan yang ada sekarang ancaman apa yang mungkin saja ada untuk produk yang dihasilkan dari perusahaan bapak dari sisi production manager?
13. Berbicara mengenai pencatatan finansial, program atau software apa yang dipakai untuk mendukung pencatatan itu pak?
14. Adakah metode pencatatan finansial / perhitungan finansial yang bapak kurang setuju? Dalam artian metode pencatatan tersebut membuat cost meningkat dan mesin tidak effisiensi? Jika ada bagaimana menurut bapak seharusnya pencatatanya?

Form Wawancara Manager Supply Chain

1. Untuk produk yang diproduksi di perusahaan ini pak, berapa banyak jumlah skunya?

2. Apakah jumlah sku itu termasuk banyak, sedang atau tidak banyak bagi bapak?
3. Apakah menurut bapak perampingan sku itu penting? Jika penting apakah itu hanya bermanfaat bagi supply chain saja? atau ada aspek lain?
4. Apakah bapak mengetahui dari sku yang ada tersebut, disegment market mana diaberada?
5. Menurut bapak apakah jumlah sku yang banyak itu menjadi penyumbang COGM naik? Atau justru turun?
6. Mengerucut ke pasar SEA dan MEA, ada berapa jumlah sku yang dijual ke pasar tersebut?
7. Apakah jumlah tonnasnya sama? Atau secara komposisi dan presisi brand image nyasama? Jika ada perbedaan apa yang membuatnya berbeda?
8. Secara price harga jual antara SEA dan MEA sama? Lebih menguntungkan yang mana?
9. Apakah selama ini dengan jumlah sku yang terdistri busi keSEA dan MEA menjadi kendala bagi Supply chain secara keseluruhan yang berdampak pada customer? missal banyaknya sku yang perlu disiapkan menyebabkan pengiriman kepada customer terhambat, atau bisa jadi dokumen salah? Yang intinya menyebabkan cost
10. Seberapa banyak complain mengenai kelancaran dari supply chain terhadap produk SEA dan MEA untuk 1 tahun kebelakangan?
11. Apa yang membuat market SEA dan MEA itu berbeda? dan apa yang membuat mereka sama?
12. Apakah sudah bisa meningkatkan efektifitas stuffing dan tidak menimbulkan hambatan yang besar dalam proses penanganannya mulai dari produk di HTW kan sampai tershipment kepada customer, jika memang ada hambatan, diharapkan ada kesempatan untuk mengeleminasi hambatan tersebut, yang bisa meningkatkan kecenderungan cargo rusak / perludilakukan rework akibat lain satuhal yang akan meningkatkan cost (COGM) secara keseluruhan.
13. Point apa yang menjadi evaluasi pada divisi bapak setiap bulannya? Terutama untuk cost
14. Dari semua penjelasan di atas, bisa bantu di simpulkan strategy terbaik apa yang menurut bapak bisa diterapkan dalam divisi supply chain demi terciptanya COGM serendah mungkin dan effisiensi setinggi mungkin?
15. Berbicara mengenai pencatatan finansial, program atau software apa yang dipakai untuk mendukung pencatatan itu pak?
16. Adakah metode pencatatan finansial / perhitungan finansial yang bapak kurang setuju? Dalam artian metode pencatatan tersebut membuat cost meningkat dan mesintidak effisiensi?? Jika ada bagaimana menurut bapak seharusnya pencatatanya?

Form Wawancara Manager Quality Control

1. Ada berapa aspect yang menjadi main concern perusahaan bapak ini terhadap produk yang dihasilkan?
2. Apakah concern perusahaan selalu sejalan dengan concern customer?
3. Mengenai point parameter penting yang ada ini pak, apakah sudah sesuai dengan market / segment pasar yang di tuju? Indikatornya sesuai dan tidak sesuai itu apa?
4. Dari semua produk, produk grade apa yang paling banyak mendapatkan complain dari customer selama 1 tahun kebelakang ini?
5. Jika berbicara dengan kualitas, apakah bapak setuju bahwa perusahaan harus menjunjung kualitas sebaik – baiknya dengan kuantitas setinggi-tingginya?
6. Mengenai point nomor 4 tsb apakah dengan standard kualitas yang ada ini sudah bisa menghasilkan kuantitas yang tinggi? setinggiapa?
7. Menurut bapak dengan BOM yang ada ini apakah sudah bisa menghasilkan kualitas yang sesuai? Bagaimana dengan cost ? apakah cost yang timbul saat ini sudah sesuai dengan quality plan yang diharapkan? Atau ada peluang untuk turun lagi?
8. Menurut bapak dengan quality plan yang ada sekarang ancaman apa yang mungkin saja ada untuk produk yang dihasilkan dari perusahaan bapak dari sisi quality manager?

9. Apakah Point of cost yang selalu menjadi evaluasi bagi bapak dan team?
10. Berapa lama sekali review tersebut di jalankan ?
11. Adakah strategy yang harus dibenahi atau bahkan dihilangkan untuk meningkatkan effisiensi cost, time dan production?
12. Berbicara mengenai pencatatan finansial, program atau software apa yang dipakai untuk mendukung pencatatan itu pak?
13. Adakah metode pencatatan finansial / perhitungan finansial yang bapak kurang setuju? Dalam artian metode pencatatan tersebut membuat cost meningkat dan mesin tidak effisiensi? Jika ada bagaimana menurut bapak seharusnya pencatatanya?


Form Wawancara Executive Sales Manager Region SEA dan MEA





1. Menurut ibu/bapak apakah jumlahsku yang sekarang beredar di region yang ibu pimpin sudah sesuai dengan market demand?
2. Apakah jumlah sku tersebut banyak? sedikit ? atau biasa saja?
3. Menurut ibu/bapak, apakah product yang ada sekarang yang diproduksi di perusahaan tempat ibu bekerja saat ini, sudah comparable or even more dari competitor yang ada di market?
4. Menurut ibu/bapak, seberapa kuat brand image dari produk yang ditawarkan ini?
5. Apakah cara yang dilakukan untuk memperkuat brand image dari produk yang beredar ini?
6. Berdasarkan analisa ibu, apakah harga jual yang di tetapkan oleh management terhadap suatu produk yang ada di market ibu sekarang ini sudah tepat? kemahalan? Atau kerendahan?
7. Apakah ibu di beritahun berapa COGM dari produk yang ibu jual itu, per skunya? Atau hanya tau secara globalnya
8. Kelemahan apa yang menurut ibu harus dibenahi dari perusahaan ini secara keseluruhan yang bisa menambahkan kepuasan pelanggan terhadap produk yang ada?
9. Ancaman apa yang sangat mungkin terjadi dalam waktu dekat, dan dalam waktu jangka panjang untuk produk ini ?
10. Apakah ibu puas dengan pengembangan produk, baik dari secara quality, design, dan quantity yang bisa di hasilkan ? bisakah itu membantu pekerjaan ibu dalam menjualkan produk?
11. Sebutkan kelebihan dari produk yang ada jika dibandingkan dengan produk yang sangat laris vs sangat tidak laris
12. Sebukan kekurangan dari produk yang ada jika dibandingkan produk yang sangat laris vs sangat tidak laris
13. Berbicara mengenai pencatatan finansial, program atau software apa yang dipakai untuk mendukung pencatatan itu pak ?
14. Adakah metode pencatatan finansial / perhitungan finansial yang bapak kurang setuju? Dalam artian metode pencatatan tersebut membuat cost meningkat dan mesin tidak effisiensi?? Jika ada bagaimana menurut bapak seharusnya pencatatanya ?






Metode Questioner dengan Metode Linkert untuk Semua Nara Sumber dan pihak karyawan yang ada di dalam divisi narasumber.

Tata carapengisian :

Berilah tanda ceklist (√) pada jawaban yang anda pilih di lembar jawaban yang telah disediakan. Pilihlah jawaban yang sesuai dengan peran, pengalaman, perasaan, pendapat, dan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i yang sebenarnya.

Symbol	Makna
	Sangat tidak puas / Sangat Tidak Setuju/ Sangat tidak Penting

	Tidak Puas / Tidak Setuju / Tidak Penting
	Neutral / Neutral / Neutral
	Puas / Setuju / Penting
	Sangat Puas / Sangat Setuju / Sangat Penting

No	Pertanyaan	SKALA Linkert				
						
1	Seberapa penting bagi bapak/ibu kualitas dari sebuah produk					
2	Apakah setuju jika kualitas lebih penting dari pada kuantitas					
3	Apakah setuju jika kuantitas lebih penting dari Kualitas					
4	Apakah setuju jika sebuah manufacture memberikan / menawarkan produk yang unggul dengan harga yang sedikit lebih mahal dari pada kelasnya					
5	Apakah selalu penting untuk memfollow up market price ?					
6	Seberapa penting pengaruh design dari packaging untuk sebuah produk					
7	Dari sisi COGM, apakah penting untuk mengabaikan cost asalkan mampu membuat produk yang terbaik ?					
8	Apakah anda setuju dengan pernyataan manufacture yang baik adalah manufacture yang tanpa rework ?					
9	Lebih penting untuk mempertahankan effisiensi mesin dengan long run product walaupun bukan itu yang diinginkan oleh market dari					

	pada membuat mesin often change grade meskipun itu yang diinginkan oleh market					
10	Pihak mill (produksi) bukan bagian dari pasar (Sales)					

Daftar Pustaka

- Atmaja, B. T., & Kristanto, A. B. (2020). Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Manajemen Laba. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 11(2), 273-280.
- Bentley, K. A., Omer, T. C., & Sharp, N. Y. (2013). Business Strategy, Financial Reporting Irregularities, and Audit Effort. *Accounting Research*, 30(2), 780-817. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01174.x>
- Braun, K., & Tietz, W. M. (2015). *Managerial Accounting* (4 ed.). Englan: Education Limited.
- Budiarso, N. S., & Pontoh, W. (2020). Ipteks Perencanaan Laba Kontribusi pada Usaha Manufaktur. *Jurnal IPTEKS Akuntansi Bagi Masyarakat*, 4(2), 30-38. doi:<https://doi.org/10.32400/jiam.4.2.2020.31106>
- CNBC Indonesia TV, C. I. (2019, July 12). *Industri Manufaktur Dibayangi Persaingan Produk Impor*. Retrieved May 03, 2020, from CNBC INDONESIA: <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190712100341-19-84414/industri-manufaktur-dibayangi-persaingan-produk-impor>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting, A Managerial Emphasis* (15 ed.). England: Pearson Education Limited.
- Kald, M. (2003). Strategic positioning: a study of the. *Strategic Change*, 12(6), 329-343. doi:<https://doi.org/10.1002/jsc.643>
- Lorenzo, J. R., Rubio, M. T., & Garcés, S. A. (2018). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94-108. doi:<https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>
- Madhok, A., & Marques, R. (2014). Towards an action-based perspective on firm competitiveness. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 77-81. doi:<https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.002>.
- Ozoumba, C. m., Anichebe, A., & Okoye, P. (2016). The effect of dividend policies on wealth maximization – a study of some selected plcs. *Cogent Business & Management*. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1226457>
- Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. (2017). *Essentials of Marketing* (15 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Porter, M. S. (1999). Competitive Strategy. *Work Study*, 48(3). doi:<https://doi.org/10.1108/ws.1999.07948cae.003>
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236. doi:<https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>

- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2017). *Essentials of Corporate Finance* (9 ed.). New York: McGraw-Hill. Retrieved from <https://www.mheducation.com/highered/product/essentials-corporate-finance-ross-westerfield/M9781259277214.html>
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 517-540. doi:<https://doi.org/10.1362/026725708X325977>
- Setiawati, S. D., Retnasari, M., & Fitriawati, D. (2019). Strategi membangun branding bagi pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 125-. doi:<https://doi.org/10.31294/jabdimas.v2i1.4864>
- Silviu, C. G., & Timea, F. M. (2015). New Audit Reporting Challenges: Auditing the Going Concern Basis of Accounting. *Procedia Economics and Finance*, 32, 216-224. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01385-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01385-4)
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., Kieso, D. E., & Aly, I. M. (2012). *Managerial Accounting: Tools for Business Decision-Making* (8 ed.). United States: Jhon Wiley & Sons.
- Whitecotton, S., Libby, R., & Phillips, F. (2020). *Managerial Accounting* (4 ed.). United States of America: McGraw-Hill Education.
- Wicaksono, A. (2019, April 09). *China Gempur Industri Tekstil dan Alas Kaki Indonesia*. Retrieved May 03, 2020, from CNN Indonesia: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190904113602-92-427400/china-gempur-industri-tekstil-dan-alas-kaki-indonesia>
- Wild, J., Shaw, K., & Chiappetta, B. (2018). *Financial and Managerial Accounting : Information for decisions*. New York: McGraw-Hill Education.
- Wu, P., Gao, L., & Gu, T. (2015). Business strategy, market competition and earnings management: Evidence from China. *Chinese Management Studies*, 9(3), 401-424. doi:<https://doi.org/10.1108/CMS-12-2014-0225>
- Yovalia, S., & Wibowo, W. (2016). Pengaruh Business Strategy Dan Business Risk Terhadap Going Concern pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI Tahun 2010-2014. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 3(2), 177-192. doi:<http://dx.doi.org/10.25105/jat.v3i2.4962>
- Yuan, F. C. (2009). The use of a fuzzy logic-based system in cost-volume-profit analysis under uncertainty. *Expert Systems with Applications*, 32(2), 1155-1163. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.11.025>