

PERTEMUAN 10

STANDAR PENGENDALIAN DAN MANAJEMEN KONTEMPORER

STANDAR PENGENDALIAN

A. Pengertian

- Robbins dan Coulter mengartikan pengendalian sebagai proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.
- Stoner, Freeman, dan Gilbert mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa aktifitas sebenarnya sesuai dengan aktifitas yang direncanakan.

B. Jenis-Jenis Pengendalian

1. Pengendalian Pendahuluan

Pengendalian ini memastikan bahwa sebelum kegiatan dimulai, maka sumber daya manusia, bahan dan modal yang diperlukan sudah dianggarkan.

2. Pengendalian Bersamaan

Memantau operasi yang berjalan untuk memastikan bahwa berbagai tujuan tengah direalisasikan

3. Pengendalian Umpan Balik

Biasanya berfokus pada hasil akhir sebagai perbaikan berbagai tindakan masa depan. Metode umpan balik yang dipakai dalam bisnis meliputi analisa laporan keuangan, analisa biaya standar, pengendalian kualitas, dan evaluasi kinerja karyawan

C. Elemen Pengendalian

Manajer dapat memfokuskan pada standar dalam bidang fungsional untuk mengukur prestasi :

PRODUKSI	PEMASARAN	SDM	Keuangan
1.Mutu	1.Volume Penjualan	1.Hubungan Tenaga Kerja	Pengeluaran Modal
2.Jumlah	2.Pengeluaran Penjualan	2.Pergantian Tenaga Kerja	Sediaan
3.Biaya	3.Pengiklanan	3. Tingkat absensi	Arus modal
4.Prestasi kerja individu	4.Prestasi salesman	-	Likuiditas

Laporan Keuangan Pengendalian

Laporan keuangan sangat penting bagi perusahaan karena merupakan tolak ukur :

1. Keberhasilan manajemen
2. Pertanggungjawaban manajemen
3. Pengembangan perusahaan
4. Penutupan perusahaan

Analisa Laporan Keuangan

Analisa ratio digunakan untuk membandingkan angka-angka historis perusahaan secara :

1. Time series, dari waktu ke waktu
2. Perbandingan dengan perusahaan sejenis

Ada 4 test untuk membantu pembuatan keputusan :

1. TES OF PROFITABILITY

NAMA ANALISIS	RUMUS
<i>Return on Owners Investment(ROI)</i>	Laba:Rata-rata Modal Sendiri
<i>Return on Total Investmen (RTI)</i>	(Laba+bi bunga):Rata-rata total Assets
<i>Financial Leverage</i>	ROI – RTI
<i>Earning per share (EPS)</i>	Laba: Rata Jumlah saham beredar
<i>Profit Margin</i>	Laba : Penjualan bersih
<i>Fixed Asset Turnover Ratio</i>	Penj bersih:Rata-rata Asset bersih

2. TEST OF LIQUIDITY

NAMA ANALISA	RUMUS
<i>Cash Ratio</i>	Kas+setara kas : Utang lancar
<i>Current Ratio</i>	Aktiva Lancar:Hutang lancar
<i>Quick Ratio</i>	(AL-Persed) :Hutang Lancar
<i>Receivable Turnover</i>	Penj kredit: Rata-rata Piutang
<i>Average age of Receivable</i>	365 : Receivable Turnover
<i>Inventory Turnover</i>	HP Penj : Rata-rata Persed
<i>Average Days supply in Inventory</i>	365 : Inventory Turnover

3. TEST OF SOLVENCY & EQUITY POSITION

$$\text{Debt Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

4. MARKET TEST

NAMA ANALISA	RUMUS
<i>Price / Earning Ratio</i>	Harga Pasar perlembar saham : laba perlembar saham
<i>Dividend Yield Ratio</i>	Dividend perlembar : harga pasar perlembar saham
<i>Book Value per share</i>	Modal Saham Biasa : Jumlah lembar saham biasa yg beredar

MANAJEMEN MODERN (MANAJEMEN KONTEMPORER)

Model Manajemen Kontemporer:

1. Model Tipe Z

William Ouchi mengemukakan bahwa perusahaan Amerika dan Jepang berbeda dalam tujuh dimensi yang penting, yaitu:

- a. Lama masa kerja
- b. Cara pengambilan keputusan
- c. Letak tanggungjawab
- d. Kecepatan evaluasi dan promosi
- e. Mekanisme kontrol
- f. Spesialisasi jalur karier
- g. Perhatian perusahaan terhadap pegawai

2. Gerakan Ekselensi

Peters & Waterman, mengatakan bahwa, perusahaan-perusahaan tertentu yang “ekselen,” atau mereka yang memiliki kesuksesan yang telah berlangsung dalam jangka panjang, melakukan banyak hal secara sistematis yang membuat mereka terpisah dari perusahaan lain.

Karakteristik dasar yang mungkin memicu ekselensi:

- a. Melakukan sesuatu tepat pada waktunya
- b. Tetap dekat dengan konsumen
- c. Mempromosikan otonomi dan kewirausahaan
- d. Memaksimalkan produktivitas pekerja
- e. Menggunakan pendekatan hand-on bagi manajemen
- f. Melakukan yang terbaik dan diketahui perusahaan
- g. Mempertahankan struktur organisasi yang sederhana

3. TQM (*Total Quality Management*)

Sebagai komitmen budaya organisasi untuk memuaskan pelanggan melalui penggunaan sistem terpadu dari perangkat, teknik-teknik, dan pelatihan.

Berdasarkan sigi yang dilakukan Lacelles & Berry terhadap 700 orang eksekutif, ditemukan bahwa motivasi yang melatarbelakangi perlunya penerapan TQM pada sejumlah perusahaan, yaitu:

- a. 73% ingin memenuhi keinginan pelanggan
- b. 60% ingin mengurangi biaya
- c. 59% disebabkan inisiatif para eksekutif
- d. 34% disebabkan adanya ancaman dari pesaing

4. ISO 9000 dan ISO 14000

ISO (*International Organization for Standardization*)

Ada empat macam standar yang diberikan:

a. ISO 9001

Melaksanakan semua aspek pabrikan (manufakturing) termasuk pengembangan dan penyerahan produk dan jasa

b. ISO 9002

Melaksanakan semua fungsi prabrikan kecuali desain dan pengembangan produk dan/atau jasa.

c. ISO 9003

Perusahaan non pabrikan, seperti distributor operasi pergudangan

d. ISO 14000

Unsur-unsur manajemen lingkungan yang berkualitas

5. Proses Rekayasa Ulang Bisnis

Proses perencanaan ulang secara radikal serta memikirkan kembali proses bisnis secara fundamental untuk mencapai perbaikan secara dramatis dalam ukuran unjuk kerja kontemporer seperti, biaya, kualitas, servis, dan kecepatan (Bennis)

Proses rekayasa ulang ditujukan untuk:

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Mengoptimalkan nilai bagi pemegang saham
- c. Mencapai hasil yang luar biasa min 50% kenaikannya
- d. Menghilangkan tingkatan dan pekerjaan yang tidak perlu (Restrukturisasi)

6. *Downsizing*

Versi restrukturisasi organisasi yang menghasilkan penurunan besaran organisasi dan sering menghasilkan struktur organisasi yang lebih mendatar.

Pada dasarnya *downsizing* dapat dimanfaatkan oleh perusahaan yang sedang menjalankan rekayasa ulang (*reengineering*), sebagai salah satu usaha untuk membuat perusahaan menjadi lebih fleksibel, efisien dan efektif.

Downsizing dapat meningkatkan efisiensi, karena biaya, upah para manajer menjadi berkurang dan proses pengambilan keputusanpun menjadi lebih cepat dari pada sebelumnya.

7. Organisasi Jejala (*Networking Organization*)

Perusahaan harus memiliki semua fungsi utama (produksi, pemasaran dsb) agar dapat dijalankan kegiatan perusahaan.

Fungsi utama organisasi jejala tidak harus dimilikinya sendiri, tetapi dapat dilakukan oleh perusahaan lain, yaitu atas dasar kontrak.

Perusahaan dengan dengan struktur organisasi jejala ini cukup dikendalikan oleh beberapa orang eksekutif saja, yang bertugas mengatur dan mengkoordinir para subkontraktor perusahaan, dan membuat strategi tingkat perusahaan guna menjadi perusahaan global jika memungkinkan.

8. *Kaizen*

Diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk memperbaiki secara terus-menerus semua bidang dalam perusahaan.

Menurut Kazuo Inamori bahwa *Kaizen* adalah "*To day better than yesterday, then make tomorrow better than yesterday*" (hari ini lebih baik dari kemarin, dan buat esok lebih baik dari hari ini)

Dalam Hadist Islam, dikatakan bahwa: "jika hari ini sama dengan kemarin berarti kamu merugi, dan jika lebih jelek maka kamu celaka"

Konsep *Kaizen* ini berkaitan dengan konsep TQM.

9. *Just In Time (JIT)*

Model ini menunjukkan bahwa konsep manajemen biaya (*cost management concepts*) sudah sejak lama ketinggalan zaman dan perlu dirubah.

Unsur-unsur yang pada JIT

- a. *Sikap Awareness/Education*
- b. *House-keeping*
- c. *Quality Improvement*
- d. *Uniform Plant Load (UPL)*
- e. *Redesign Proses Flow*
- f. *Set-up Reduction*
- g. *Supplier Net Work*

10. *ABC Concept*

Salah satu model yang dianggap revolusioner dan populer khususnya dibidang cost accounting atau persisnya management accounting adalah *Activity Based Costing (ABC)*

Model ini telah diaplikasi sebagian besar perusahaan di Amerika dan dinilai telah mampu meningkatkan efisiensi dan daya saing produk Amerika terhadap produk asing khususnya Jerman dan Jepang. Model ini dianggap lebih bermanfaat dibanding dengan konsep JIT yang dinilai sebagai produk Jepang.

Dalam akuntansi konvensional dikenal tiga unsur dalam menghitung biaya produk, yaitu:

- a. Biaya langsung
- b. Biaya upah langsung
- c. Biaya *overhead*

11. *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan & Norton, bahwa *balanced scorecard* berfungsi sebagai pelengkap dan bukan sebagai pengganti pengukuran kinerja keuangan tradisional, karena data keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja.

Empat perpektif kinerja *Balanced Scorecard*, yaitu:

- a. *Financial Perspective*
- b. *Customer Perspective*
- c. *Internal Business Proses Perspective*
- d. *Learning and Growth Perspective*