# Pengendalian Manajemen Perusahaan Jasa

Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

1. Manajemen sebagai suatu proses,
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
3. Manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (Science)

Menurut pengertian yang pertama, yakni manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, dikemukakan tiga buah definisi.

Dalam Encylopedia of the Social Sience dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.

Teori manajemen menyatakan bahwa manajemen memiliki beberapa fungsi. Pakar manajemen Schermerhorn dalam bukunya *Management* membagi fungsi manajemen dengan pendekatan *Planning, Organizing, Actuating,* dan *Controlling* (POAC). Ia mendefinisikan istilah manajemen: "*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the use of resources to accomplish performance goals"*1 Definisi di atas dapat diterjemahkan manajemen adalah proses perencanan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan/sasaran kinerja. Beberapa pakar manajemen berpendapat bahwa fungsi *Actuating* dapat diurai menjadi *Staffing* dan *Leading.* Leslie W. Rue dan Llyod L. Byars misalnya berpendapat bahwa fungsi manajemen terdiri dari: *Planning, Organizing, Staffing, Leading, and Controlling*.

Fungsi *controlling* berperan untuk mendeteksi potensi adanya deviasi atau kelemahan yang terjadi sebagai umpan balik bagi manajemen dari suatu kegiatan yang dimulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaannya. Hal-hal yang dicakup dalam fungsi *controlling* ini meliputi penciptaan standar atau kriteria, pembandingan hasil monitoring dengan standar, pelaksanaan perbaikan atas deviasi atau penyimpangan, pemodifikasian dan penyesuaian metode pengendalian dari kaca mata hasil pengendalian dan perubahan kondisi, serta pengkomunikasian revisi dan penyesuaiannya ke seluruh proses manajemen dengan harapan deviasi atau kelemahan yang pernah terjadi tidak

terulang kembali. Istilah c*ontroling* sering diterjemahkan dengan kata pengendalian dan pengawasan. Kedua istilah ini acapkali penggunaannya dipertukarkan terutama di lingkungan sektor publik (pemerintah). Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam KepmenPan Nomor 19 Tahun 1996 istilah pengawasan didefinisikan sebagai seluruh proses kegiatan penilaian terhadap obyek pengawasan dan atau kegiatan tertentu dengan tujuan untuk memastikan apakah pelaksanaan tugas dan fungsi obyek pengawasan dan atau kegiatan tersebut telah sesuai dengan yang ditetapkan.

### 1. Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa adalahperusahaan yan menjual jas atau dengan kata lain produknya non fisik. Ada yang mengkategorikan bank sebagai perusahhan jasa, sebenarnya kurang tepat. Karena bank sesungguhnya perusahaan yang bisnis utamanya jual beli uang.

### Karakteristik dan Pengembangan

Dalam perusahaan Jasa, komponen modal kerjanya yang berupa persedian barang dagangan persediaan barang dagang praktis tidak ada implikasinya, kualitas output berwujud jasa sulit dikendaliakn. Dan sekarang semakin dipahami bahwa mutu merupakan perjuangan yang tak berkesudahan, serta dianggap bahwasanya antara Tingkat Kembali Investasi (ROI)dan mutu merupakan bagian yang salng terkait. Adapun perjuangan yang dimaksud adalah mampu:

1. mengembangkan mutu layanan jasa
2. meningkatkan produktivitas jasa
3. mengembangkan metode-metode kerja baru yang lebih efektif
4. mengembangkan motivasi, komitmen dan kontribusi pekerja atas pengembangan kepribadian mereka

### Tren dalam Dunia Jasa

1. Layanan-layanan inovatif tidak disadari konsumen sampai suatu ketika mereka membutuhkannya
2. Peningkatan peran serta konsumen dalam pelaksanan jasa
3. Prepackaging
4. meningkatnya unsur pelayanan dalm bentuk produk

## Pengendalian Manajemen

Untuk mengendalikan operasi perusahaan, seain dari keuangan (anggaran), juga ditekankan hal-hal berikut:

### 1. Komunikasi

Komunikasi mempengaruhi seluruh hidup perusahaan. Kerangka acuan untuk menciptakan opini, penentuan sikap dan mengambil tindakan sebagian besar diperoleh dari informasi melalui komunikasi.

### Pengertian Komunikasi

Definisi komukasi beraneka ragam. Ada yang mendefinisikannya sebagai penyampaian informasi, ide, pengetahuan kepada pihak lain.

### Proses dan kendala Komunikasi

Sekarang masyarakat menjadi lebih aktif, kritis dan selektif dalam menerima pesan-pesan yang ditujukan kepadanya. Maka efektivitas komunikasi antara perusahaan dan konsumen (market) tidak hanya tergantung pada kepiawaian komunikator, melainkan juga pada semua unsur yang terkai dalam komunikasi, yakni komunikator, isi pesan, komunikasi (penerima pesan) dan saluran komunikasi.

### 2. Pemberdayaan Media Massa

Media massa terbukti dapat amar pengaruh namun dapat juga tidak. Realitas ui dapat dikaji agar media massa bisa dimanfaatkan perusahaanjasa secara optimal.

### 3. Hubungan Interpersonal

Salah satu ketrampilan yang harus dimiliki oleh perusahaan jasa ialah kemampuan untuk mebina hubungan dengan orang lain (konsumen. Pemberian informasi tentang produk jasa akan relatif lebih mudah dilaksanakan jika dapat menjalin hubungan pribadi yang baik.

### Anggaran Perusahaan Jasa

Menyusun anggaran perusahaan jasa tidaklah mudah, terutama untuk perusahaan jasa swasta. Perushaan jasa yang misinya untuk kepentingan umum biasanya dikuasi pemerintah. Jadi sifatnya monopolitik. Implikasinya, dalam menentukan harga jual produknya (pricing) perusahaan jasa sangat memerlukan pertimbangan yang matang.

## 2. BANK

Semua kegiatan usaha selalumenggunakan media yang namanya uang. Karena sistem barter sudah ditinggalkan oleh manusia. Semakin besar usaha suatu perusahaan, semakin besar berhubungan dengan keduanya tersebut. Media itu dikelola oleh institusi bernama Bank.

Pengendalian manajemen bank, hakikatnya menyerupai perusahaan-perusahaan jasa lainnya. Tapi, mengingat bank merupakan perusahaan yang bedasar kepercayaan, untuk menjalankan dan mengendalikannya harus melibatan otoritas moneter dalam ha ini Bank Indonesia dan departemen Keuangan pemerintah, selain manajemn bank bersangkutan. Secara garis besar pengetahuan produk bank bisa dijelaskan sebagai berikut

Banking Produck Knowledge →

- Sales directed Knoledge
- Features : ciri/karakteristik produk
- Benefits
- Target customers
- Cross Selling Skills

⟶ Technical Product Knowledge

- Policy dan Prcedures

- Fee and interest rate

**Ciri / Karakteristik**

Produk suatu bank berdasar akuntannsi perbankan, akan bias dilihat dari komponen neracanya yakni: kredit, giro, tabungan dan deposito. Kredit ditempatkan di aktiva dan giro, tabungan, deposito di pasiva. Yang membedakan giro, tabungan dan deposito terutama pada tngkat kemudaan dicairkannya menjadi uang dan instruman yang digunakan.

**Benefit**

Aktivitas suatu bank diharapkan memberikan manfaat atau nilai tambah; maksudnya produk bank bersangkutan dapat mengendalikan spread secara maksimal.

**Cross Selling**

Cross selling hakikatnya menawarkan produk X mengantisipasi produk laku Y. cross Selling, dibagi atas Paraphresing dan Lead in.

Paraphrasing, adalah kemampuan mengubah yang negative menjadi positif

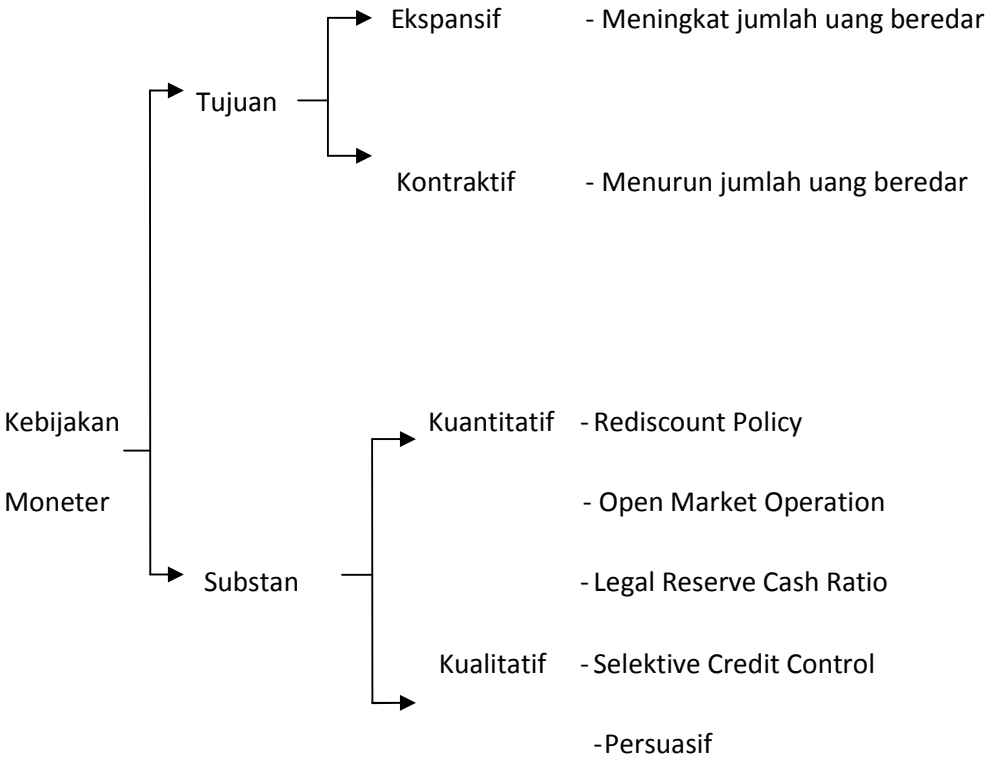
Lead in. kemampuan menjual produk yang lain setelah mengadakan “pengamamtan” terlebih dahulu.

Policy dan Procedures, dikalangan bank dikenal istilah ICM (Internal Control Memory) atau APM (Accouting Procedures Memory) yaitu procedure pembukuan untuk hal-hal yang tidak rutin.

Dalam kaitannya dengan pengendalian manajemen, ada beberapa istilah produk:

- Product Line = sekelompok produk yang sejenis atau memiliki kaitan
- Produk Mix = keseluruhan produk yang ditawakan oleh suatu perusahaan
- Core Product = manfaat utama dari pembelian suatu produk
- Augmented Product = tambahan jasa yang mengiringi penjualan suatu produk fundamental, baik berwujud maupun tak berwujud.

Eksistensi perbankan sangat erat kaitanya dengan kebijaksnan moneter. Secara skematik, hakikat kebijaksanaan moneter bias dilukiskan sabagai berikut




## Assets Liabilities Management (ALMA)

Untuk pengendalian manajemen suatu bank antara lain telah dikenal Asset Liabilities Manajemen (ALMA) yang pada dasarnya memberikan pengetahuan tentang bagaimana memobilisasi dana di sisi aktiva dan pasiva bank agar menghasilkan laba maksimal. Empat fungsi ALMA :

1. Manajemen Likuiditas
    - Mempertahankan status rasio likuditas
    - Memperkecil dana yang menggagur guna menaikkan pendapatan
    - Memenuhi kebutuhan proyeksi kas ke depan

2. Manajemen Gap
    - Mengelola risiko maturity dan repricing posisi terhadap skenario tingkat bunga
    - Berusaha memaksimumkan pendapatan bunga
3. Manajemen Valuta Asing
    - Mengelola posisi valuta asing (currency mismatch)
    - Memaksimumkan pendapatan dari nilai tukar valuta asing
    - Melakukan interest/exchange rate hedging
4. Manajemen Investasi dan Pendapatan
    - Mengelola portofolio investasi
    - Menata deposit-mix dalam usaha menekan biaya dana
    - Menghitung zero base rate dan risk premium sebagai komponen lending rate
    - Melakukan analisis perbandingan terhadap peer group perbankan

Setiap bank komersial pasti memilki rekening di Bank Indonesia selaku Bank Sentral (pasar uang). Karena itu, dalam kaitannya dengan likuiditas, dikenal tiga macam indikator dana bank:

1. Rekening di Bank Indonesia = Statutory Reserve Requirement
2. Rekening di Bank Indonesia + Cash = Reserve Requirement
3. Cash + Rekening di Bank Indonesia + Surat berharga = Liquidity Ratio

Penentuan Biaya Dana (Pricing)

Di dalam bisnis perbankan, harga (price) merupakan faktor kunci yang menentukan pendapatan bank. Harga identik dengan suku bunga, yaitu harga dibayarkan atas penggunaan uang/dana atau kredit.

Salah satu kajian dalam ALMA adalah penentuan biaya:

a. Variabel Costing

$$\text{Cost of fund} = \frac{Variabel\ Cost}{Total\ Fund}$$

$$\text{Cost of Loanable Fund} = \frac{Variabel\ Cost}{Total\ Fund - Unloanable\ Fund}$$

b. Full Costing

Cost of Money = $\frac{VC+FC}{Total\ Fund}$

Cost of Operable Fund = $\frac{VC+FC}{TF-Unloanable\ Fund-Idle\ Fund}$

Fund = Dana yang diterima dari masyarakat

Unloanable fund = legal Reserve Requiment = Giro wajib Minimun (GWM)
= sebagian dana bank yang harus itempatkan di BI tidak mendapatkan return dari BI

Adanya GWM menjadikan biaya dana yang harus ditanggung bank menjadi lebih tinggi. Hal ini dapat dianalisis sebagai berikut:

a. Biaya Dana tanpa GWM
Misal rata-rata biaya dana suatu bank (giro, deposito, tabungan) 15% berarti biaya dana yang harus ditanggung bank:

$\frac{100}{100}$ x 15% = 15%

b. Biaya Dana dengan GWM = 5%, artinya dari 100% dana masyarakat yang diterima bank, yang boleh disalurkan kembali ke masyarakat hanya 95%-nya, implikasinya:

$\frac{100\%}{100\%-5\%}$ x 15% = 15,79%

Contoh perhitungan lending rate dengan asumsi GWM = 2% (tahun 1993) dilanjutkan dengan mengukur Gap

Pengukuran Gap
Besarnya Gap diukur menggunakan interest maturity Ladder, yaitu semacam tabel yang disusun dari asset dan liabilities yang dikelompokan menurut periode peninjauan bunganya.

| Periode Repricing | Assets | Liabilities | Gap | Kumulatif |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| s/d 1 minggu | 10.000 | 7.000 | 3.000 | 3.000 |
| 8 hari – 1 bulan | 7.000 | 10.500 | (3.500) | (500) |
| 1 bulan – 3 bulan | 8.000 | 6.000 | 2.000 | 1.500 |
| 3 bulan – 6 bulan | 12.000 | 10.500 | 1.500 | 3.000 |
| 6 bulan – 12 bulan | 9.000 | 10.000 | (1.000) | 2.000 |
| >12 bulan | 8.500 | 8.500 | - | 2.000 |

Gap untuk periode s/d 1 minggu = Rp 3.000 juta dan jika diasumsikan tingkat bunga s/d 1 minggu "turun" 0,5% dalam suatu bulan, maka potensi pendapatan bank akan turun sebesar:

$$3000 \text{ juta} \times 0.5\% \times \frac{30-35^{*}}{365} = \text{Rp. } 1.089.041$$

*(0+7): 2 = 3,5

Strategi/Kiat Gap

Rising Rates ⟶ Widening gap

High Rates ⟶ Widest Gap

Falling Rates ⟶ Narrowing Gap

Low Rates ⟶ Narrowest Gap

Jadi, pada tingkat bunga naik, upayakan R S A > R S L, karena pendapatan bunga akan meningkat lebih cepat daripada biaya bunga.

Note:

RSA = Rate Sensitivity Asset (asset yang "nilainya" peka berubah atas perubahan suku bunga)

RSL = Rate Sensitivity Liabilities (liabilities hutang yang "nilainya" peka berubah atas perubahan suku bunga)

COM = Cost of Money

OH = Overhead Cost

CONPL = Cost of Non Performing Loan

Contoh perhitungan Actual Lending Rate

| Keterangan | Formula | Per 31-12-92 | Per 31-12-93 |
|---|---|---|---|
| C O M | $\frac{Biaya\ Dana}{Loanable\ Fund + kewajiban\ lainya}$ | $\frac{1.882.538.648}{11.222.161.218}$ = 16,77% | $\frac{5.005.560.000}{32.262.464.166}$ =15,52% |
| OH | $\frac{Biaya\ Umun}{Loanable\ Fund + kewajiban\ lainya}$ | $\frac{1.774.706.070}{11.222.161.218}$ = 15,81% | $\frac{3.092.780.000}{32.262.464.166}$ =9,59% |
| CONPL | $\frac{Biaya\ Dana\ Non\ Performing\ Loan}{Performing\ Loan}$ | $\frac{184.225.436}{8.068.471.071}$ = 2,28% | $\frac{497.122.500}{33.141.500.000}$ = 1,50% |
| Actual Based Lending Rate Minimum (ABLR) | | 34,87% | 26,60% |

Lending Rate = ABLR + Mark Up

Catatan-catatan:

1. Biaya dana terdiri dari

| | | |
|---|---|---|
| Jasa giro a/n bank | = | 1.678.403 |
| Jasa giro swasta | = | 147.479.842 |
| Bunga call money | = | 48.068.632 |
| Bunga tabungan | = | 75.830.006 |
| Bunga deposito | = | 1.502.679.127 |
| Bunga sertifikat deposito | = | 30.567.200 |
| Biaya bunga SBPU | = | 4.754.308 |
| Biaya bunga lainnya | = | 71.840.130 |
| Biaya Dana | = | 1.882.538.648 |

2. Overhead cost

| | | |
|---|---|---|
| Biaya pegawai | = | 845.006.424 |
| Biaya lainnya untuk pegawai | = | 14.715.315 |
| Biaya pendidikan | = | 52.047.263 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Biaya sewa gedung | = | 352.812.883 |
| | Biaya perlengkapan kantor | = | 65.041.457 |
| | Biaya perusahaan-iklan | = | 50.759.025 |
| | Biaya pengembangan usaha | = | 22.122.718 |
| | Biaya kendaraan dinas | = | 247.045.784 |
| | Biaya deprisiasi | = | 56.351.136 |
| | Biaya operasional | = | 1.000.000 |
| | Biaya Umum | = | 1.774.706.070 |

3. Perhitungan Loanable fund Giro

| | | |
|---|---|---|
| Giro | = | 1.706.088.286 |
| Call money | = | 311.290.323 |
| Tabungan | = | 512.193.579 |
| Deposito berjangka | = | 13.510.540.198 |
| Sertifikat deposito | = | 677.419.355 |
| Kewajiban lainnya | = | 642.090.468 |
| Jumlah dana | = | 17.359.622.209 |
| Unloanable fund (2%x LF) | = | 347.192.444- |
| | = | 17.012.429.765 |
| Bulan-bulan sebelumnya | = | 104.419.815.770 |
| Loanable fund rata-rata | = | 10.119.353.770 |

4. Kewajiban yang tdk segera dibayar

Asumsi-asumsi :

1. Biaya dana utk non performing loan = 17%
2. Total Loan = 10.235.830.000

| | | |
|---|---|---|
| Non Performing Loan | = | 2.167.358.071 |
| Performing Loan | = | 8.068.471.929 |
| CONPL | = | 184.225.436 |

(50%∞non perform loan)∞17%

## Transaksi Derivatif

Transaksi derivatif disebut juga transaksi off balance sheet yang subtansinya merupakan kontarak finanial yang nilainya bergantung pada satu atau lebih instrumen (atau suatu indeks, seperti harga minyak, emas, atau karet). Dilihat dari segi instrumen atau obyeknya, produk derivatif dapat dikelompokan dalam 3 golongan, yaitu derivatif yang mengaitkan dengan:

a. Kurs dan suku bunga
b. Saham (equity-linked derivatif)
c. Komoditi (Commodity-linked Derivatif)

Dilihat dari mekanisme transaksinya, produk derivatif mencakup:

- Swap (kombinasi spot dan forward).
- Option (pembelian hak kepada “pembeli” transaksi untuk mengambil posisi)
- Future (kontrak standar yang diperdagangkan ipasar formal organized market)

Dikaji dari sisi pengendalian manajemen, tujuan transaksi derivatif dibagi menjagi 2 kelompok:

1. Hedging, yaitu upaya meminimalkan risiko akibat perubahan kurs, suku bunga atau harga suatu barang.
2. Profit taking, yaitu mengambil posisi atau spekulasi dengan motivasi mengubah risiko menjadi keuntungan.

Bahkan menurut data dari General Accouting Office tahun 1995 di amerika, transaksi derivatif memberikan kontribusi yang cukup besar setelah penyaluran pinjaman kepada masyarakat (kredit).

## CAMEL

Bank Indonesia berdasarkan SK Direksi BI No.26/23/Kep/Dir Tanggal 29 mei 1993, telah mempunyai pedoman untuk menilai sehat tidaknya suatu bank yaitu menilai CAMEL-nya. (C =

Capital, A = Asset Produktif Liquidity, M = Management, E = Earning, L = Liquidity). Hakikatnya menyerupai analisis rasio yang dikombinasikan dengan sisitem skoring (benchmarking)