Pusat-pusat Tanggungjawab: Pusat Pendapatan dan Pembiayaan

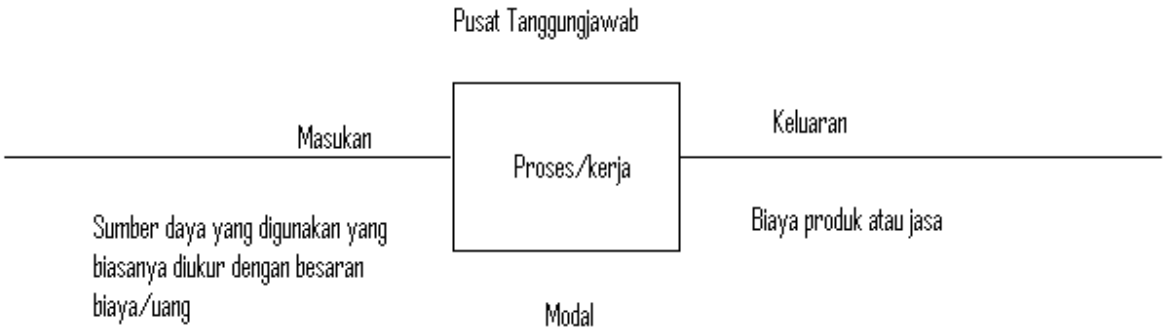
PUSAT-PUSAT TANGGUNG JAWAB

Keseluruhan pusat tanggungjawab ini membentuk jenjang hirarkis dalam organisasi tersebut. Pada tingkatan yang terendah bentuk dari pusat tanggungjawab ini kita dapatkan sebagai seksi, regulernya bergilir, serta unit-unit kerja lainnya. Pada tingkatan yang terendah bentuk dari pusat tanggungjawab kita dapatkan dalam bentuk departemen-departemen atau pun divisi-divisi yang biasanya merupakan kimpulan dari beberapa unit jawaban ini kita dapatkan dalam bentuk departemen-departemen ataupun divisi-divisi yang biasanya merupakan kumpulan dari beberapa unit kerja yang lebih dari organisasi tersebut ditambah dengan tenaga-tenaga staf serta tenaga manajemen lainnya. Kelompok-kelompok kerja yang lebih besar itupun tetap dapat kita anggap sebagai suatu pusat tanggung jawab, bahkan apabila kita tinjau dari sudut pandang para manajemen puncak ataupun Dewan Direktur misalnya, maka keseluruhan organisasi dapat kita anggap sebagai suatu pusat tanggung jawab. Namun meskipun pada dasrnya seluruh unit organisasi dapat kita anggap sebagai suatu pusat tanggungjawab, biasanya istilah ini hanya kita terapkan untuk unit-unit kecil dalam organisasi ataupun unit-unit kerja yang terletak pada tingkat bawah dalam suatu lingkup organisasi.

Hakekat Pusat Tanggungjawab

Pusat tanggungjawab pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran-sasaran tersebut sering pula kita sebut sebagai obyektif yang harus kita capai. Sasaran umum organisasi biasanya diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum awal proses pengendalian manajemen dimulai.

Gambar 1



Gambar 1 memperlihatkan suatu diagram skematis tentang esensi dri setiap pusat tanggungjawab. Setiap pusat tanggungjawab dalam kegiatannya membutuhkan masukan-masukan (input) yang dapat berupa sejumlah tertentu atayu macam-macam jenis jasa lain. Kesemua bahan masukan diproses dalam pusat tanggungjawab tersebut. Biasanya untuk melaksanakan proses ini diperlukan tambahan masukan-masukan lain berupa modal kerja, peralatan ataupun harta-harta lainnya. Sebagai hasil proses tersebut akan kita dapatkan sesuatu yang biasa kita namakan suatu keluaran atau output. Secara garis besar keluaran (output) tadi dapat kita klasifikasikan ke dalam dua macam katagori, yaitu sebagai suatu produk apabila hasilnya itu berupa benda yang berwujud dan kita sebut sebagai jasa apabila hasilnya itu berupa benda atau barang ayng tidak berwujud. Tentunya dalam hal diasumsikan bahwa keluaran akan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh masing-masing pusat tanggungjawab tersebut.Produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggungjawab mungkin saja dapat berupa bahan masukan baru yang masih harus diproses oleh pusat tanggungjawab yang lain, baik yang ada dalam organisasi yang sama maupun oleh pihak lain dari luar organisasi. Pada contoh yang pertama, keluaran itu kita anggap sebagai bahan masukan baru untuk pusat tanggungjawab yang lain dalam suatu lingkup organisasi yang sama, sedangkan pada contoh yang kedua keluaran tersebut kita anggap sebagai keluaran dari organisasi sebagai suatu keseluruhan. Istilah pendapatan ataupun penghasilan merupakan gambaran nilai uang tertentu yang kita dapatkan sebagai hasil dari penjualan keluaran tersebut.

Pengukuran Masukan dan Keluaran

Jumlah tenaga kerja, bahan-bahan dan jasa yang dipergunakan dalam proses kegiatan pusat tanggungjawab biasanya diukur dalam bentuk besaran kuatitatif, misalnya saja : Jam kerja buruh, berapa liter minyak, berapa rim kertas ataupun berapa KwH listrik dan lain-lain. Dalam system pengendalian manajemen biasanya lebih mudah apabnila jumlah bahan-bahan tadi kita konversikan ke dalam jumlahn nilai uang atau biaya. Nilai uang dapat kita pakai sebagai suatu besaran (satuan) umum yang memungkinkan kita mengadakan penggabungan dari beberapa nilai bahan yang secara fisik sulit kita gabungkan. Besarnya nilai uang yang biasanya kita dapatkan dari hasil perkalian kuantitas fisik bahan itu dengan harga per unit dari bahan-bahanya, misalnya saja jumlah jam kerja buruh kali harga upah rata-rata perjamnya. Jumlah ini kita namakan "biaya". Jadi keseluruhan masukkan dari suatu pusat tanggungjawab biasanya kita nyatakan dalam bentuk biaya. Atau dengan kata lain, biaya dapat dianggap sebagai ukuran dari banyaknya sumber daya yang dipergunakan oleh suatu pusat tanggung jawab.

Meskipun msukan hamper selalu dapatkita ukuyr dalam bentuk nilai biayanya, keluaran (output) jauh lebih sulit lagi cara pengukurannya. Pada organisasi perusahaan yang berorientasi pada laba, pendapatan seringkali merupakan ukuran keluaran yang penting tetapi ukuran ini pun tidak menggambarkan keluaran sepenuhnya. Besaran ini tidak dapat menjelaskan segala sesuatu yang telah dilakukan oleh pusat tanggungjawab secara rinci. Pada banyak jenis pusat tanggungjawab keluarannya itu tidak dapat kita ukur secara memuaskan. Sebagai contoj, misalnya bagaimana kita akan dapat mengukur keluaran ataupun hasil kerja yang dilakukan oleh bagian hubungan masyarakat, ataupaun kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian pengendalian mutu, atau hasil pekerjaan yang dilakukan oleh bagian pengendalian mutu, atau hasil pekerjaan yang dilakukan oleh staf bagian hokum secara tepat dan terinci. Walaupun pada kenytataanya bahwa memang unsur keluaran merupakan suatu hal yang sulit diukur, atau bahkan mungkin sekali tidak dapat kita ukur, akan tetapi jelas merupakan kenyataan bahwa setiap unit kerja dalam suatu organisasi pasti menghasilkan suatu bentuk keluaran tertentu, atau dengan perkataan lain pasti ada sesuatu yang mereka capai dan mereka hasilnya.

Isiensi dan Efektivitas

Istilah-istilah efisiensi dan efektivitas yan merupakan dua kriteria yang akan kita gunakan untuk menilai prestasi kerja pusat tanggungjawab tertentu. Istilah efisiensi dan efektivitas ini hamper selalu kita pakai dalam bentuk perbandingan, dan tidak pernah kita gunakan untuk penilaian yang emmpunyai pengertian absolute. Sebagai contoh, kita tidak pernah mengatakan bahwa prestasi kerja pusat

tanggungjawab “A” adalah 80% efisien, tetapi kita mengatakan bahwa prestai “A” lebih kurang efisien bila dibandingkan dengan prestasi kerja pusat tanggungjawab “B”, atau prestasi kerja pusat tanggungjawab “A” lebih kurang efisien bila dibandingkan dengan prestasi kerjanya sendiri di waktu yang telah lampau. Efesiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari suatu unit input yang kita pergunakan. Pusat tanggungjawab “A” dapat dikatakan lebih efisien daripada pusat tanggungjawab “B” apabila (!) ia mempergunakan jumlah unit input yang lebih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah unit input yang dipergunakan oleh “B”, akan tetapi tetap dapat menghasilkan jumlah keluaran yang sama, atau (2) bila pusat tanggungjawab “A” mempergunakan jumlah unit masukan yang sama dengan “B”, akan tetapi dapat menghasilkan keluaran yang lebih besar. Pada kenyatannya pusat tanggungjawab, pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan biaya, yang dipergunakan dengan standar pembiayaan yang telah ditetapkan, yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang dapat mengekspresikan berapa besar biaya yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu. Cara pengukuran seperti ini sudah dianggap baik, meskipun pada dasarnya pengukuiran efisiensi kerja dengan dasar biaya standar ini juga tidak dapat kita katakana sempurna, terutama oleh karena dua alasan yaitu: catatan tentang besarnya biaya tidak mencerminkan suatu pengukuran yang akurat tentang besarnya masukan yang dipergunakan, standar biaya hanyalah merupakan suatu nilai perkiraan yang terbaik yang dapat menggambarkan seberapa besar jumlah sumber daya yang hrus dibutuhkan untuk menghasilkan suatu tingkat keluaran tertentu pada situasi atau kondisi lingkungan tertentu pula.

Efektivitas, adalah hubungan antara keluaran suatu pusat tanggungjawab dengan sasaran yang harus dicapainya. Semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut. Oleh karena, baik sasaran maupun keluaran dari suatu unit kerja seringkali sulit dikuantifikasikan, maka pengukuran efektifitas sulit pula untuk ditetapkan secara terinci. Unit-unit kerja dalam suatu organisasi selain efisien haris efektif, karena keduanya merupakan hal yang harus dipenuhi dan tidak dapat dipilih-pilih. Pusat tabnggung jawab yang efisier adalah unit kerja yang mampu mempergunakan sedikit mungkin bahan masukan (input) atau pun sumber daya untuk dapat mencapai suatu tingkat keluaran atau hasil tertentu. Akan tetapi seandainya tingkat keluaran dari unit kerja tidak mencukupi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebagai kontribusi dari unit kerjanya, maka tetap saja bias dikatan bahwa unit kerja itu tidak atau kurang efektif.

Peranan Laba. Salah satu sasaran penting bagi organisasi yang berorientasi kepada laba ialah menghasilkan laba, oleh karena itu jumlah laba yang dihasilkan dapat kita pakai sebagai slah satu tolak ukur efektifitas. Karena laba adalah selisih antara pendapatan (ukuran pengeluaran), dengan pengeluaran (ukuran masukan), maka laba juga merupakan ukuran efisiensi. Jadi, laba merupakan ukuran efektivitas maupun efisiensi. Meskipun laba merupakan cara pengukuran yang cukup penting untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari suatu unit kerja, akan tetapi cara ini masih tetap mengandung beberapa kelemahan sebagi berikut: (1) pengukuran yang dilakukan dengan dasar nilai uang, tidak akan dapat mengukur secara tepat untuk keseluruhan aspek yang berpengaruh baik dari segi masukan ataupun dari segi keluaran, (2)niali standar yang dipergunakan untuk membandingkan tingkat laba tersebut belum tentu akurat, (3) paling-paling cara pengukuran tingkat laba ini hanya dapat kita pergunakan untuk menilai kegiatan yang telah terjadi pada suatu kurun waktu yangb relatif pendek, sedangkan sesungguhnya kita pun berkepentingan juga untuk mengetahui konsekuensi-konsekuensi apa yang akan timbul sebagai akibat dari keputusan-keputusan pihak manajemen untuk jangka yang lebih panjang.

PUSAT PENDAPATAN

Pada pusat pendapatan, tingkat keluaran kita ukur dalam bentuk nilai uang, tetapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengaitkan masukan atau biaya dengan keluaran ayng dihasilkannya. Setiap pusat pendapatan juga seklaigus merupakan pusat pengeluaran. Tetapi, ukuran primer adalah pendapatan. Biaya-biaya yang terkandung di sini hanyalah biaya-biaya yang berada dalam pengawasan langsung manajemen pusat pendapatan. Sebagai konsekuensinya maka pusat tersebut tidak dapat kita anggap sebagai pusat keuntungan karena biaya-biaya yang terlibat disini belum merupakan biay yang lengkap.

PUSAT PENGELUARAN

Pusat pengeluaran adalah pusat tanggungjawab, di mana masukan, atau biayanya diukur dalam satuan uang, akan tetapi keluarannya tidak kita ukur dalam satuan uang. Secara umum ada dua macam pusat pengeluaran, yaitu pusat pengeluaran yang besarnya terukur dan pusat pengeluaran di mana nilai pengeluarannya itu kurang dapat diukur (dikresioner). Biaya-biaya yang terukur biasanya merupakan bagian dari biaya keseluruhan di mana jumlah biaya yang “benar” ataupun “tepat” secara relatif harus dapat diperkirakan secara cukup dapat diandalkan.

Pusat Pembiayaan Terukur atau Terencana (Engineered Expense Centers)

Biaya-biaya terukur ini biasanya dinyatakan sebagai biaya standar. Pada kegiatan pusat pembiayaan terukur ini perlu diperhatikan tugas lainnya selain usaha pengukuran dari segi besarnya biaya saja. Adalah penting untuk mengendalikan efektivitas dari aspek hasil kerja (performance) tersebut. Sebagai contoh: para manajer pusat pengeluaran mereka harus tanggungjawab juga terhadap jumlah produk yang dihasilkannya selain mereka itu memang harus pula mengendalikan tingkat efisiensi biaya. Oleh karena itu pada dasarnya apa yang dapat kita sebutkan sebagai suatu pusat pembiayaan yang terukur (engineered expense center) ini hanya kita pakai untuk suatu pos yang mana unsure-unsur biayanya yang dapat terukur itu cukup dominan. Hal ini berarti bahwa tidak semua unsure biaya yang ada pada pos-pos tersebut dapt kita perkirakan dengan baik dan akurat.

Pusat Pembiayaan Diskresioner (Tak Terukur)

Beberapa unit organisasi menghasilkan keluaran yang tidak dapat diukur dengan besaran nilai ung. Kebanyakan dari unit tersebut biasanya berupa unit staf administrasi (misalnya bagian akuntasni, bagian hukum ataupun bagian hubungan industrial), unit penelitian dan pengembangan prioduk serta beberapa ubit dalam kegiatan pemasaran. Per definisi, efisiensi atau efektivitas unit-unit organisasi diatas tidak dapat kita ukur dengan besaran nilai uang. Biasanya usaha proses pengendalian untuk unit-unit pembiayaan diskresioner ini dimulai dengan ditetapkannya suatu anggaran ataupun perencanaan tahunan yang telah disetujui oleh pihak manajemen. Pada tingkat ini sesungguhnya kita melakukan perbandingan antar besarnya tingkat masukan yang dianggarkan dengan besarnya tingkat masukan yang sebenarnya. Oleh karena pada proses pembandingan tersebut besarnya niali masukan itu tidak kita ukur dalam besaran nilai uang, maka pada dasarnya upaya ini tidak dapat kita katakana sebagai cara pengukuran prestasi kerja yang lengkap dan oleh karena itu maka cara ini tidak dapat kita pakai sebagai dasar pengukuran yang menyeluruh tentang usaha penilaian para manajer secara keseluruhan. Cara pengukuran seperti ini hanya akan dapat merangsang para manajer untuk selalu menhjaga agar tingkat biaya yang dipergunakannya sama dengan besar anggaran yang telah ditetapkan.

Karakteristik Pengendalian Secara Umum

Perumusan anggran (Budget Formulation). Keputusan yang harus diambil oleh mnajemen rangka penyusunan anggaran untuk biaya-biaya diskresional. Usaha-usaha pengendalian yang kita lakukan di dalam pengendalian operasional ini lebih diarahkan kepada usaha-usaha untuk meminimalisir biaya-biaya operasi yaitu dengan jalan menetapkan besarnya biaya standar yang selanjutnya akan kita pakai sebagai tolak ukur. Usaha penekanan biaya di sini dilakukan dengan cara memotivasi para manajer ini

untuk selalu menjaga efisiensi kerja pada tingkat yang maksimum dan dengan cara menyediakan sarana untuk menilai prestasi manajemen pada tingkatan departemen bagi para manajer yang lebih tinggi lagi keudukannya. Pada sisi lainnya usaha penyusunan anggaran biaya diskrit mempunyai tujuan pokok yaitu memungkinkan pihak manajemen untuk mengndalikan tingkat biaya ini dengan cara "turut berpartisipasi secara aktif sejak tahapan perencanaan". Suatu patokan umum yang harus dipenuhi adalah agar kita berusaha membuat suatu rencana anggaran biaya diskrit ini sedekat mungkin dengan biaya sebenarnya untuk suatu jenis pekerjaan yang akan dilakukan. Suatu penyimpangan dari patokan tersebut harus dilengkapi alasan-alasan ayng cukup kuat sehingga pihak manajemen dapat mempertimbangkannya sebelum menyetujui anggaran tersebut. Pengukuran prestasi kerja. Di dalam pusat-pusat kegiatan biaya diskresioner laporan prestasi kerja dipakai sebagai sarana untuk memastikan bahwa anggran ayng sudah disetujiu bersama tidak akan dilampaui tanpa sepengatuhan atau persetujuan dari pihak manajemen. Usaha pengendalian biaya agar tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan biasanya secara cukup efektif dapat kita lakukan dengan mensyaratkan agar setiap usaha dapat mengakibatkan terlampauinya anggaran tersebut, harus mendapatkan persetujuan pihak manajemen terlebih dahulu.

PUSAT ADMINISTRATIF (ADMINISTRATIVE CENTERS)

Yang dimaksud dengan pusat administrative adalah meliputi manajemen puncak, para manajer tingkat divisi serta manajer-manajer lainnya yang tanggungjawab terhadapo aktivitas unit-unit staf.

Masalah Pengendalian (Control Problems)

Kesulitan-kesulitan yang sering terjadi di dalam pengendalian biaya pengeluaran staf umumnya disebabkan oleh karena hal-hal sebagai berikut: (1) sulit sekali mengadakan pengukuran atas tingkat keluaran dari bagian tersebut secara akurat, dan (2) tidak terpadunya sasaran dari staf-staf departemen dengan sasaran-sasaran perusahaan secara keseluruhan. Kesulitan dalam mengukur keluaran. Beberapa jenis kegiatan staf, seperti pembukuan upah dan gaji, adalah kegiatan yang secara rutin kita lakukan sehingga jenis-jenis kegiatan ini bias kita kelompokan ke dalam kegiatan pos-pos yang terukur. Penyimpangan anggaran, karenanya tidak dapat dianggap sebagai gambaran prestasi yang efisisen atau tidak efisisen. Ketidak terpaduan sasaran. Pada kebanyakan bagian staf, tentunya harapan dari para manajernya tidak lain adalah untuk suatu departemen yang sangat baik/istimewa. Tingkat kesulitan dari kedua masalah pokok ini, yaitu adanya kesulitan dalam usaha pengukuran tingkat hasil keluaran suatu bagian serta kurangnya keterpaduan dalam penetapan sasaran masing-masing, secara proporsional

berhubungan dengan besar kecilnya perusahaan dan juga berkaitan dengan kaya atau miskinnya perusahaan. Tingkat kesulitan dari kedua masalah ini juga secara langsung berkaitan dengan tingkat organisasi dari kegiatan staf.

Perumusan Anggaran

Perumusan anggaran untuk pusat kegiatan administartif serinhkali mengandung komponen-komponen sebagai berikut:

1. Suatu bagian yang menjelaskan tentang biaya-biaya pokok dari departemen. Dalam hal ini termasuk biaya-biaya yang diperlukan untuk "menjalankan usahanya" ditambah dengan biaya-biaya seluruh kegiatan yang memang harus dilaksanakan di mana untuk hal-hal seperti itu tidak diperlukan pengarahan-pengarahan ataupun keputusan dari pihak manajemen puncak.
2. Suatu bagian lain yang mencakup kegiatan-kegiatan diskresioner dari departemen tersebut. Di dalamnya termsauk kegiatan-kegiatan dalam perumusan sasaran dan perkiraan besarnya biaya yang dibutuhkan untuk emnjalankan setiap aktivitas tersebut.

Pengukuran Prestasi Kerja

Sehubungan dengan masalah ini ada kesulitan-kesulitan asni yang terkait dengan masalah tersebut. Biasanya pencatatan biaya nyata dilakukan secara terperinci seperti halnya pencatatan untuk kegiatan-kegiatan yang akan dilaporkan. Maksud laporan yang terperinci ini adalah agar para manajer dari bagian-bagian administrasi ini dapat mengendalikan biaya yang mereka pergunakan.

Pertimbangan Manajemen

Permasalahan yang dihadapi pihak manajemen ialah bahwa system pengendalian manajemen amcam apapun ayng kita pilih, dalam situasi ayng terbaik sekalipun, ternyata kita dapat akan dapat berbuat banyak untuk bias menentukan tingkat pembiayaan yang optimum. Dalam keadaan seperti ini direktur utama seringkali tidak mempunyai waktu yang cukup ataupun pengetahuan yang memadai selain sekedar melakukan pengendalian sekedarnya atas keseluruhan kegiatan-kegiatanmereka.

PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Masalah-masalah dalam usaha pengendalian

Usaha-usaha pengendalian biaya untuk kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan dirasakan sangat sulit karena bebrapa alsan sebagi berikut :

1. Keluaran sulit diukur secar kuantitatif. Oleh karena itu hubungan antara keluaran dengan masukan-msukannya sulit untuk diukur atau diperkirakan. Suatu usaha penyelesaian secara sempurna dari satu “hasil ataupun keluaran” kegiatan kelompok penelitian dan pengembangan mungkin saja memerlukan bebrapa tahun kerja, sehingga konsekuensinya jelas bahwa nilai-nilai masukan yang dituliskan di dalam suatu anggaran tahuan itu mungkin tidak dapat kita kaitkan dengan hasilnya.
2. Kesulitan mengenai kurangnya kepaduan sasaran si dalam kegiatan penelitian dan pengembangan ini hamper sama dengan kesulitan yang kita lami dalm pusat-pusat kegiatan administrative
3. Kegiatan dalam bidang penelitian dan pengembangan jarang sekali dapat dikendalikan secara efektif atas dasar perhitungan tahun anggaran.

Ancangan (pendekatan) untuk Usaha Pengendalian

Sehubungan dengan kegiatan-kegiatan usaha penelitian dan pengembangan ini manajemen harus membuat tiga keputusn penting sebagai berikut :

1. Membuat keputusan mengenai jumlah dana serta waktu pengalokasiannya sebagi suatu komitmen terhadap kegiatan-kegiatan bagian penelitian dan pengembangan.
2. Memutuskan arah dari kegiatan-kegiatan bagian penelitian dan pengembangan.
3. Mengadakan evaluasi terhadap efektifitas kegiatan-kegiatan bagian penelitian dan pengembangan tersebut.

Komitmen Keuangan (Financial Commitment)

Pengambilan keputusan keuangan biasanya harus melibatkan pihak manajemen senior, oleh karena jumlah uang/dana yang terlibat biasanya berjumlah sangat besar untuk jangka waktu beberapa tahun.

Pengukuran Prestasi Kerja

Tukuan pokok dari laporan ini adalah membantu para ekskutif mempertimbangkan apakah ada perubahan-perubahan yang harus dilakukan untuk proyek proyek yang sudah disetujui. Teknik lain

yang mungkin dapat kita gunakan untuk menilai efisiensi dan efektifitas kerja staf peneliti ialah dengan cara meminta bantuan tenaga para kosultan untuk mengadakan semacam usaha evaluasi.

Kegiatan Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang sebenarnya, yaitu kegiatan yang langsung kita arahkan kepada usaha-usaha untuk mendapatkan order, mempumyai dua karakteristik pokok yang mempengaruhi masalah pengendalian manajemen.

1. Keluaran dari kegiatan-kegiatan pemasaran ini dapat kita ukur, meskipun sulit untuk mengukur seberapa efektif kegiatan-kegiatan tersebut telah dilakukan.
2. Usaha menepati anggaran biaya dalam kegiatan pemasaran hanyalah merupakan aspek kecil dari penelitian prestasi kerja bagian pemasaran .

Teknik-teknik pengendalian yang biasa kita terapkan untuk kegiatan-kegiatan logistic, secara umum tidak dapat kita pakai untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan pemasaran.

Sebagai ringkasan, dapat disimpulkan bahwa pusat-pusat kegiatan-kegiatan pemasaran merupakan tiga jenis kegiatan yang berbeda, sebagai konsekuensinya tentu kita memerlukan tiga cara pengukuran efektivitas kerja yang bebeda pula.

Pertama, adanya kenyataan bahwa sejumlah hasil pendapatan yang kita peroleh dari kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut. Kedua, adanya kegiatan pemenuhan permintaan atau sering juga disebut sebagai kegiatan logistik. Ketiga, adanya pembiayaan yang kita butuhkan untuk mendapatkan order-order permintaan barang.

SEKSI PINJAMAN PERORANGAN

Seksi pinjaman perorangna ini bertanggungjawab terhadap segala aspek hokum dalam suatu proses pemberian pinjaman terhadap pihak perorangan yang didukung oleh hipotik (mortgage) suatu barang jaminan. Mekanisme pinjaman dengan cara ini dilakukan melalui perusahaan-perusahaan independent yang terbesar diseluruh Negara .

Divisi investasi pada perusahaan asuransi ini bertanggung jawab untuk menetapkan segala macam syarat tentang pinjaman ini, termasuk masalah penetapan jumlah pinjaman, besarnya tingkat bunga, serta waktu jatuh temponya (maturity).

Tugas utama dari bagian pinjaman perorangan ini adalah untuk mengerjakan aspek-aspek hukum dari transaksi-transaksi pinjaman yang baru dibeli tersebut serta semua transaksi penjualan yang sudah di terima sebelumnya. Secara organisasi seksi ini dibagi menjadi tiga macam kelompok, di mana setiap kelompoknya dipimpin oleh seorang pengacara dan bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan seorang pengacara dan bertanggungjawab terhadap seluruh masinh-masing.

Oleh karena sifat dari pekerjaannya yang repetitive maka pihak manajemen berpendapat bahwa kegiatan-kegiatan ini telah dikendalikan dengan cukup baik. Dalam rangka mengevaluasi hasil kerja para manajer tersebut secara individu, beberapa pertimbangan harus ditambahkan sebelum menerapkan factor-faktor standar kerja tersebut secara langsung. Misalnya saja untuk kelompok daerah pantai Atlantik, para peneliti itu seringkali menerima gabungan pinjaman tersebut dengan barang hipotik dalam bentuk suatu bagian dari satu kompleks perumahan yang luas. Permasalahan dari aspek hukumnya untuk hal transaksi seprti itu relative sama jenisnya. Sedangkan di bagian wilayah kerja yg lain, biasanya transaksi pinjaman itu datang dari lokasi-lokasi yang terpencar-pencar oleh karena itu tentunya aspek hokum yang terkait pun berbeda-beda pula.

PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

Tujuan pokok dari usaha pembuatan anggaran tersebut adalah untuk mengusahakan agar setiap kepala divisi tersebut dapat merencanakan serta melaporkan terlebih dahulu tentang luas dari kegiatan-kegiatan yang akan mereka laksanakan tahun depan tersebut. Biasanya proses pembuatan anggaran dimulai dengan mempertimbangkan perubahan tingkat aktivitas kerja mereka dibandingkan dengan kegiatan pada tahun ini, kemudian baru dihitung implikasi-implikasi hal tersebut terhadap besarnya biaya yang diperlukan. Pihak manajemen akan meneliti kewajaran ataupun alas an-alasan dari setiap pokok yang di anggarkan kemudian juga pihak manajemen melanjutkan pemeriksaannya terhadap keseluruhan biaya yang diperlukan serta total penerimaan yang diharapkan untuk memastikan apakah tingkat keuntungan yang dapat diharapkan memusakan atau tidak. Anggaran ini dipertimbangkan sebagai alat ukur untuk mengukur seberapa jauh pimpinan divisi itu dapat merencanakan kegiatan operasional mereka masing-masing serta bagaimana mereka dapat memenuhi rencana kerja dalam pelaksanaanya tadi. Dalam usaha untuk mengendalikan prestasi kerja bagian pinjamna perorangan,

serta menjaga keselarasan kegiatan mereka dengan pokok-pokok kebijakan perusahaan maka manajemen dapat menerapkan beberapa cara pengendalian.

SEKSI PINJAMAN PERUSAHAAN

Seksi pemberian pinjaman untuk perusahhan ini mempunyai kegiatan yang sangat berbeda. Seksi ini menangani jumlah pinjaman yang jauh lebih besar bila dibandingkan jumlah dana pinjaman untuk perorangan, biasanya tipe pinjaman seperti ini dilakukan langsung oleh NJIC kepada pihak-pihak yang berkepentingan seperti perusahaan-perusahaan industri, perusahaan-perusahaan komersil ataupun perusahaan-perusahaan kepentingan umum atau (public utility). Jenis pinjaman ini bermacam-macam,ada yang memakai jaminan ada juga yg tidak. Pada tipe pinjaman seperti ini, penetapan ketentuan-ketentuan keuangan seperti jumlah pinjaman, tingkat bunga, waktu pengembalian serta perjanjian-perjanjian khusus lainnya ditetapkan oleh divisi investasi sama halnya seperti pinjaman untuk perorangan. Perbedaanya adalah bahwa hal tersebut dilakukan dengan bekerja sama secara erat dengan bagian-bagian lainnya dari divisi tersebut. Kerjasama tersebut antara lain ikut duduk didalam negosiasi serta secara aktif turut memberikan saran-saran untuk setiap aspek didalam penyusunan transaksi pinjaman itu. Untuk jenis pinjaman seperti ini, seksi pinjaman per perusahaan ini tanpa kecuali selalu menggunakan bantuan tenaga-tenaga penasihat terkenal dari luar perusahaan. Salah satu jenis pekerjaan yang cukup penting didalam seksi pinjaman perusahaan adalah membuat perincian dokumen-dokumen yang bersangkutan dengan bidang hukum. Pihak yang mengajukan pinjaman harus membayar semua biaya yang diperlukan untuk membayar upah tenaga pengacara luar. Prosedur pengendalian yang digunakan ini pun tentunya sangat berbeda dengan prosedur pengendalian yang ada untuk seksi pinjaman perorangan. Meskipun seksi pinjaman untuk perusahaan ini mengikuti prosedur penyusunan anggaran yang sama dengan seksi pinjaman perorangan, satu factor variable yang tidak mempengaruhi keadaan anggaran tersebut, yaitu adanya kenyataan tentang seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan tertentu itu yang akan di delegasikan kepada tenaga pengacara-pengacara dari luar perusahaan, hal ini disebabkan oleh karena keseluruhan biaya ini ditanggung oleh peminjam yang menggunakan jasa mereka tersebut.