BAB I
PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Sekarang ini pengendalian operasi dari suatu perusahaan sudah menjadi kebutuhan, dan didalam pengendalian operasi selalu disertai unsur perbaikan yang berkelanjutan. Hal ini dimaksudkan agar operasi didalam suatu perusahaan dapat berjalan sesuai kinerjanya masing-masing, dengan harapan tujuan perusahanpun dapat tercapai.

2. Tujuan

Tujuan makalah ini disusun selain untuk memenuhi tugas matakuliah Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), ditujukan juga agar para pembaca tahu dan paham betapa pentingnya pengendalian operasi dan pelaporan kinerja suatu perusahaan.

3. Metode Penulisan

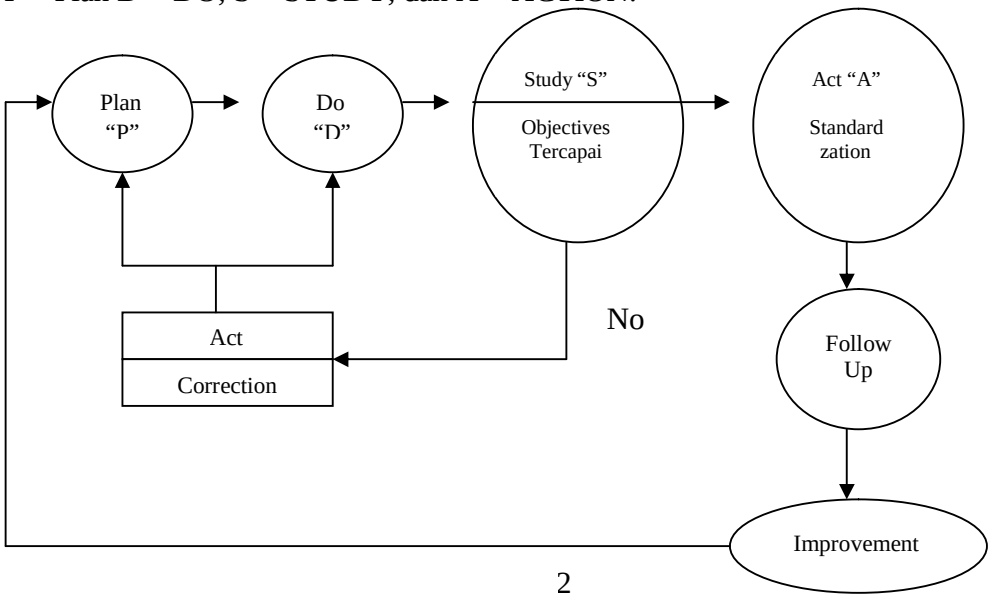
Metode pustaka merupakan metode penulisan yang digunakan dalam menyusun makalah ini.

BAB II
PENGENDALIAN OPERASI DAN PELAPORAN KINERJA

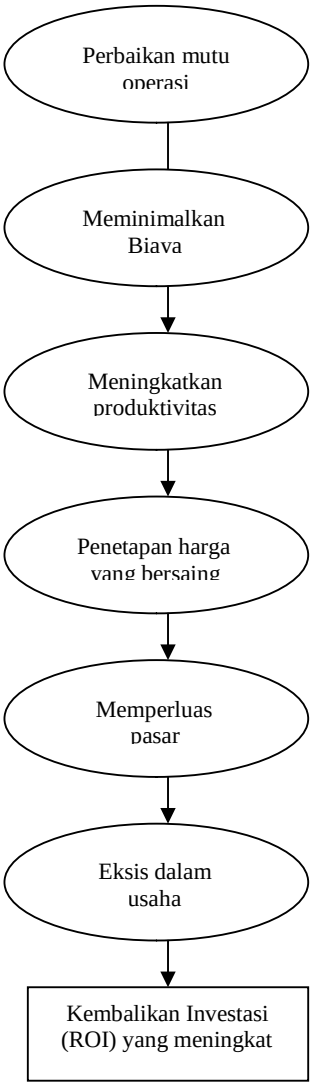
Pengendalian operasi secara terintegrasi dari suatu perusahaan sudah menjadi kebutuhan, Dalam pengendalian operasi senantiasa disertakan unsur perbaikan yang berkelanjutan. Sifat perbaikan ini dalam bahasa manajemen dikenal dengan istilah "*Continous improvement*" atau dalam bahasa jepangnya "Kaizen". Yang dapat dijelaskan dengan siklus/rantai "*Deming*". Program untuk pengendalian dan peningkatan mutu operasi dapat dilaksanakan dengan tahapan-tahapan berikut :

1. Menentukan opsi program pengendalian dan perbaikan operasi
2. Menjelaskan mengapa opsi program itu dipilih
3. Mengkaji situasi pemantauan yang kondusif
4. Melaksanakan agregasi data
5. Melakukan analisis data
6. Menentukan rencana perbaikan
7. Melakukan program perbaikan dalam jangka waktu tertentu
8. Mengevaluasi program perbaikan tersebut
9. Melakukan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan atas standar yang ada.

Tahapan-tahapan di atas lebih ditekankan untuk misi perbaikan kualitas, jika relevan, digunakan untuk pengendalian operasi perusahaan secara keseluruhan. Tahapan-tahapan ini selaras dengan siklus deming yang masing-masing di inisialkan dengan
P = Plan D = DO, S = STUDY, dan A = ACTION.



Implikasi system Kaizen bisa dijabarkan melalui gambar berikut :



- Total Quality Management (TQM)

  Merupakan proses pengendalian dan perbaikan operasi secara terintegrasi merupakan bagian dari jiwa managemen mutu terpadu. Di dalam TQM eksistensi kualitas dijadikan strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan.

TQM mempunyai empat dimensi :

1. Pengembangan profesionalitas.

   Total quality diawali dari pengembangan perorangan / pribadi bahwa pola pikir dan pola tingkah laku hidup sehari-hari berpangkal pada suatu tingkat kualitas yang jelas. Misalnya : Seorang akuntan manajemen akan menurun kontribusinya bagi perusahaan jika ia tidak mau menggali hal-hal baru..

2. Hubungan interpersonal

   Kerjasama tim memicu terciptanya sinergi dalam suatu organisasi.

3. Efektivitas manajerial

   Manajemen yang efektif secara umum harus dapat melakukan hal-hal berikut :

   a. Menentukan visi,misi, dan sasaran jangka panjang.
   b. Membuat rencana pelaksanaan misi dalam tahapan yang realistis dengan pengukuran kualitas yang konsisten dan baik.
   c. Menentukan core business dan mengembangkan kompetensi core business secara konsisten serta meningkatka kualitas yang berkesinambungan.
   d. Mengembangkan kreatifitas dan daya inofasi sumber daya manusia dengan pemberdayaan dan peningkatan motifasi serta kualitas kinerjanya.
   e. Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia merupakan strategi bisnis terpadu.
   f. Proses pengambilan keputusan dilaksanakan dengan mendengarfkan “suara”,konsumen, proses produksi dan karyawan, melalui komunikasi yang efektif dan efisien.

Untuk menghasilkan kualitas output yang dikehendaki dalam konteks peningkatan kualitas kinerja output dan daya saing organisasi maka efektifitas manajerial ini bersifat relatif dan senantiasa terkait dengan seberapa jauh sumber daya yang tersedia digunakan secara lebih efektif, pada suatu kurun waktu.

4. Produktivitas organisasi

Sebelum dapat meningkatkan produktivitas organisasi maka kualitas produk / jasa perlu dihayati terlebih dahulu. Dan untuk mendorong organisasi kualitas strategi pemasaran juga penjualan harus ditingkatkan pula.

Prinsip-prinsip umum TQM :

a. Customer focus
b. Quality leadership
c. Steckholder focus
d. Integrate business strategy
e. Teamwork
f. Empowerment

- Total Quality Control (TQC)

  Merupakan program perbaikan mutu yang mengubah jalan pikiran karyawan tentang mutu dengan menekankan pada performace bebas kesalahan (Zero defects).

TQM tidak sama dengan TQC , TQM mempunyai jangkauan lebih luas daripada TQC.

PRODUKSI TEPAT WAKTU (JUST IN TIME)

Just in Time merupakan falsafah yang diterapkan dengan hanya memproduksi produk yang diperlukan, pada saat yang dibutuhkan konsumen dan dalam jumlah sebesar permintaan konsumen, dengan skenario yang paling efisien. Sebaliknya, skenario yang tidak efisien mencakup :

1. waktu produksi
2. waktu luang panjang
3. infrastruktur yang tidak kondusif
4. kelebihan persediaan
5. besarnya produk cacat
6. ketidakefisienan karena proses produksinya tidak efektif.

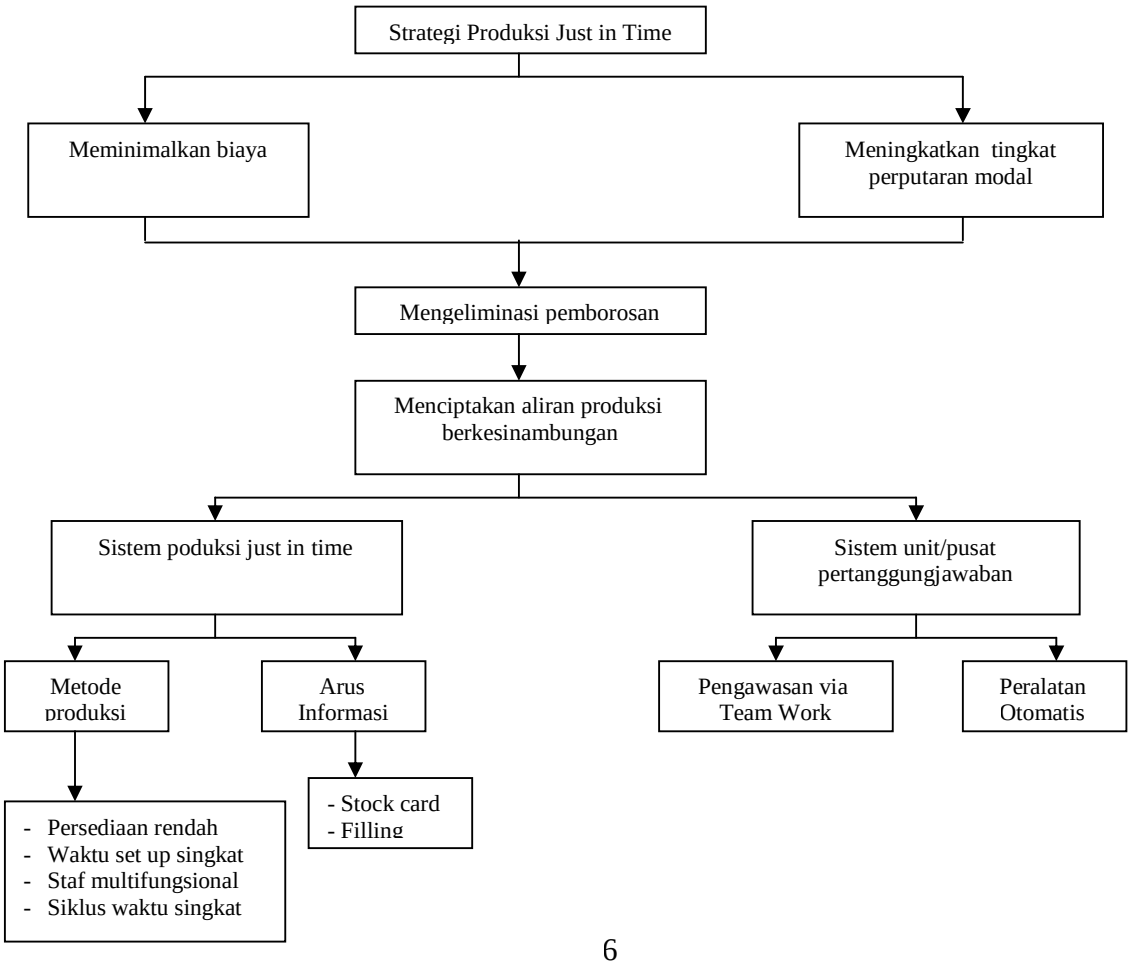
Sistem Just in Time (JIT) sangat merekomendasikan hal-hal berikut :

1. Mengurangi pekerjaan ulang dan sisa
2. Meningkatkan jaringan kerja pemasok yang berpartisipasi dalam Just in Time
3. Meningkatkan kualitas produk (TQC – Zero defect)
4. Mengurangi stock atau persediaan
5. Konsistensi keluaran pada waktu tertentu
6. Meminimalkan space/ruang pabrik
7. Meminimalkan beban overhead
8. Peningkatan total produktivitas

Konsep TQM telah mengubah pandangan bahwa mutu yang baik identik dengan biaya tinggi. Metode statistik ini (Statical Quality Control Procedure) mencakup dua kategori :

1. Acceptance Sampling Procedure
2. Process Contol Procedure

Secara skematik system *Just in Time* diilustrasikan sebagai berikut :



PELAPORAN DAN EVALUASI KINERJA

Pelaporan dan realisasi operasional organisasi dicatat dalam laporan intern. Laporan yang berguna bagi manajemen adalah yang memenuhi kriteria berikut :

1. Laporan harus dipilah-pilah supaya relevan pada setiap jajaran/ level manajemen. Pemilahan terbagi dalam tiga bagian :
    a. Manajemen Puncak
       Laporan untuk level ini bersifat umum antara lain : produksi total, biaya total, biaya per departemen, laba kotor, laba per area, dsb.
       Jajaran ini terdiri dari Dewan Komisaris, Direksi, Kepala Urusan (Senior Manager) Fungsional.

    b. Manajemen Madya
       Jajaran ini antara lain Kepala Bagian atau Manajer yang berfokus kepada laporan-laporan aktivitas yang menjadi beban dan tanggung jawab mereka.

    c. Manajemen Dasar
       Jajaran ini antara lain Supervisor, dan Asisten Manajer.
2. Laporan harus relevan – tepat waktu dan bermanfaat untuk menentukan keputusan (Ready For Use)
3. Laporan dibuat secara berkesinambungan.
4. Laporan yang informative dinyatakan dalam dimensi uang, unit fisik, dan jika perlu unsur kepekaan terhadap makna dimensi yang bersangkutan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan/kegagalan pelaksaan kegiatan kebijaksaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan pencapaian indikator kinerja.

Evaluasi kinerja dilakukan dengan menghitung nilai pencapaian kinerja dari pelaksaan kegiatan kebijaksaan yang telah ditetapkan. Pertanggungjawaban

dinilai dengan cara pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan berdasarkan hasil perencanaa strategik masing-masing unit organisasi atau perusahaan, dilakukan juga analisis pencapaian kinerja dengan menginterpretasikan lebih lanjut hasil pengukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan/kegagalan perusahaan dalam melaksanakan misinya.

IKHTISAR LAPORAN INTERN

Setiap perusahaan harus mempunyai sistem pelaporan yang memadai agar informasi relevan dapat dimanfaatkan secara optimum oleh manajemen. Mekanisme system laporan intern dipilah-pilah berdasarkan temponya.

EVALUASI KINERJA

Merupakan kegiatan untuk menilai kesuksesan/kegagalan suatu pusat pertanggungjawaban aytau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diembannya. Dalam melakukan evaluasi kinerja, hasilnya dikaitkan dengan masukan/sumber daya yang berada dibawah kewenangannya, seperti SDM, Modal Kerja, Sarana Prasarana, Metode Kerja, dll. Evaluasi bertujuan agar bisa diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, pengajuan, dan kendala yang ditemui dalam implementasi misi bisa dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksaan program di masa yang akan datang.

FUNGSI EVALUASI KINERJA

Fungsi evaluasi kinerja, diantaranya :

1. Untuk mengetahui tingkat kesuksesan atau kegagalan kinerja suatu pusat pertanggungjawaban.
2. Memberikan masukan untuk mengatasi masalah yang ada.

ANALISIS PELAPORAN KINERJA

Pelaporan kinerja diperlukan manajemen sebagai petunjuk apakah perusahaan maju, mundur, atau sama saja dalam kurun waktu yang telah dijalankan. Bentuk kajian umumnya berupa :

1. Angka-angka masa lalu (mingguan, bulanan) dibandingkan dengan kondisi operasional perusahaan saat ini.
2. Angka-angka masa lalu perusahaan sejenis dengan total asset yang berimbang (*Peer Group*) dibandingkan dengan keadaan keuangan perusahaan sekarang.

   Selain berfungsi sebagai pengawasan, secara hakiki biaya standar juga bermanfaat untuk perencanaan, sebab penetapan biaya standar berdasarkan analisis yang cermat dan masuk akal sehingga aktivitas yang hendak dilakukan perusahaan lebih sistematis.

JENIS STANDAR

Jenis standar, diantaranya :

1. Standar Ideal

   Mencermin kan beban minimum yang bisa dicapai hanya dibawah kondisi operasi "optimal" dan tidak memperhitungkan kerusakan mesin, waktu yang hilang atau pekerjaan yang terhenti.
2. Standar Praktis

   Standar ini memperhitungkan cadangan waktu untuk kerusakan, hilangnya sebagian waktu pekerja, pembusukan, dan limbah. Standar praktis lebih bermanfaat untuk memotivasi karyawan.

MANFAAT BIAYA STANDAR

Manfaat biaya standar, diantaranya :

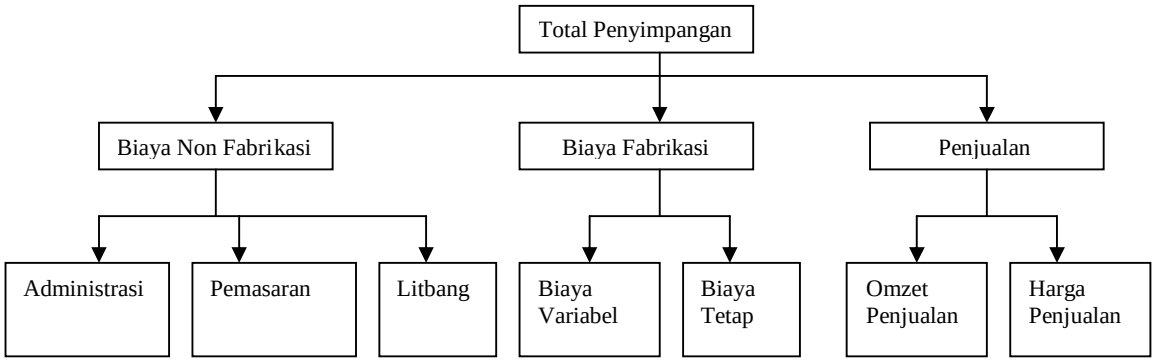
1. Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.
2. Pengukuran kinerja diperjelas dengan memberikan tanggung jawab kepada setiap individu atau departemen yang menyimpang dari standar.
3. Menyederhanakan pembukuan.
4. Mempermudah kalkulasi stocks (persediaan).

5. Laporan manajemen bisa disusun lebih baik.

Cara menganalisis jika terjadi penyimpangan :

- Dimana penyimpangan terjadi?
- Mengapa penyimpangan itu terjadi?
- Siapa yang harus bertanggung jawab?

Secara efektif menyelusuri penyimpangan dapat dilakukan pendekatan "hierarki penyimpangan", sebagai berikut :



Berdasarkan substansi hierarki tersebut, adanya penyimpangan penjualan dan biaya dapat dideteksi terjadinya penyimpangan atau selisih laba kotor.

PENYIMPANGAN ATAU SELISIH PENJUALAN

Pada selisih penjualan dihitung harga penjualan, volume, dan penyimpangan komposisi penjualan. Berikut ilustrasi penyimpangan harga penjualan, penyimpangan volume dan komposisi penjualan.

Selisih harga penjualan

	Produk			Total
	K	L	M	
Kuantitas jual sesungguhnya	500 unit	1000 unit	750 unit	
Harga jual/unit sesungguhnya	Rp 100	Rp 125	Rp 150	
Harga jual/unit dianggarkan	Rp 110	Rp 100	Rp 160	
Selisih terhadap Anggaran	Rp (10)	Rp 25	Rp 10	
Selisih Harga + / -	Rp-5000	Rp 25000	Rp 7500	Rp 27500

Keterangan :

+ = Selisih harga menguntungkan

- = Selisih harga tidak menguntungkan

Selish Harga Penjualan = (Harga / unit sesungguhnya – Harga / unit dianggarkan) x kuantitas sesungguhnya

Penyimpang omzetpenjualan dan komposisi (RP)

Produk	Omzet sesungguhnya	Omzet dianggarkan	Selisih	Kontribusi/unit	Selisih
	(a)	(b)	c=(a-b)	(d)	c=(cxd)
K	500 unit	600 unit	100 unit	Rp 50	Rp 5.000
L	1.000 unit	600 unit	400 unit	Rp 50	Rp 20.000
M	750 unit	600 unit	150 unit	Rp 50	Rp 9.000
Total	2.250 unit	1.800 unit			Rp 34.000

Penyimpangan omzet penjualan dan komposisi = (penjualan sesungguhnya – penjualan dianggarkan) x kontribusi/unit dianggarkan

Dari ilustrasi diatas dapat dianalisis lebih lanjut tentang target pasar/penjualan, potensi pangsa pasar dan daya serap pasar secara keseluruhan. Selanjutnya untuk kepentingan pengendalian manajemen, khususnya pengedalian biaya dikenal juga analisis selisih. Analisis ini mencakup :

1. Bahan baku langsung

Penyimpangan harga bahan

Penyimpangan efisiensi bahan

2. Tenaga kerja langsung

Penyimpangan tarif upah

Pentimpangan efisiensi tenaga kerja

3. Biaya overhead

Penyimpangan anggaran

Penyimpangan kapasitas

Penyimpangan efisiensi

Khusus untuk analisis selisih biaya overhead selain dipecah menjadi tiga kajian (metose tiga varian) bisa juga dipecah menjadi dua kajian. Untuk metode dua varian selisih biaya overhead dibagi atas :

a. Penyimpangna yang dapat dikendalikan (conrollable variance) :
    - Selisih pengeluaran (budget variance)
    - Selisih efisiensi

b. Selisih yang tidak dapat dikembalikan (uncontrollable variance)
   Selisih yang ditimbulakan oleh biaya tetap (fixed cost) bisa dirinci menjadi
   - Selisih karma beroperasi tidak pada tingkat kapasitas penuh (idle capacity variance)
   - Selisih efektifitas (effectiveness variance)

BAB III
PENUTUP

Kesimpulan

Dalam pengendalian operasi senantiasa disertakan unsur perbaikan yang berkelanjutan. Sifat perbaikan ini dalam bahasa manajemen dikenal dengan istilah "*Continous improvement*" atau dalam bahasa jepangnya "Kaizen". Yang dapat dijelaskan dengan siklus/rantai "*Deming*". Selain itu untuk menghasilkan kualitas output yang dikehendaki dalam konteks peningkatan kualitas kinerja output dan daya saing organisasi maka efektifitas manajerial ini bersifat relatif dan senantiasa terkait dengan seberapa jauh sumber daya yang tersedia digunakan secara lebih efektif, pada suatu kurun waktu.

Pada pengendalian operasi, Just in Time merupakan falsafah yang diterapkan dengan hanya memproduksi produk yang diperlukan, pada saat yang dibutuhkan konsumen dan dalam jumlah sebesar permintaan konsumen, dengan skenario yang paling efisien.

Saran

Ketika perusahaan melakukan pengendalian operasi dan pelaporan kinerja, sebaiknya harus disertakan dengan perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan tentang pengendalian dan pelaporan tersebut, supaya mutu kualitas dan kuantitas laporan dapat menunjang keberhasilan perusahaan khususnya dalam melaksanakan pengendalian operasi.

Pengendalian operasi juga digunakan untuk peningkatan kualitas kinerja output dan daya saing organisasi, maka efektifitas manajerial ini bersifat relatif dan senantiasa terkait dengan seberapa jauh sumber daya yang tersedia digunakan secara lebih efektif, pada suatu kurun waktu supaya tujuan dapat tercapai..