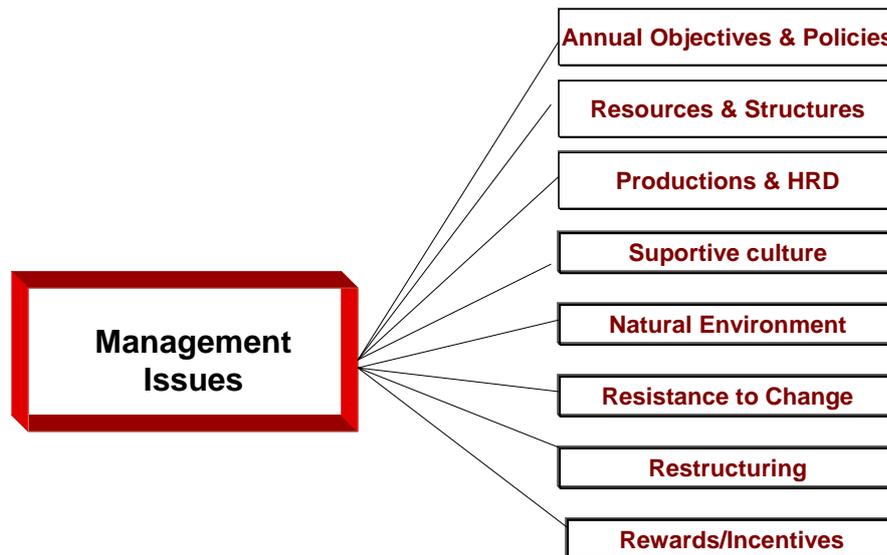


BAB III

ASPEK Manajemen

3.1. Pengelolaan Manajemen

Dalam Menjalankan sebuah bisnis, manajemen merupakan faktor yang paling penting karena tanpa manajemen perusahaan tidak akan dikelola dengan baik dan benar. dalam menjalankan perusahaan ada beberapa aspek manajemen (pengelolaan perusahaan) yang perlu menjadi perhatian para pebisnis yakni : Kebijakan dan target tahunan, sumber dan struktur organisasi, produksi/operasi dan SDM, budaya perusahaan, lingkungan sekitar, kemauan untuk berubah, restrukturisasi serta sistem kompensasi.

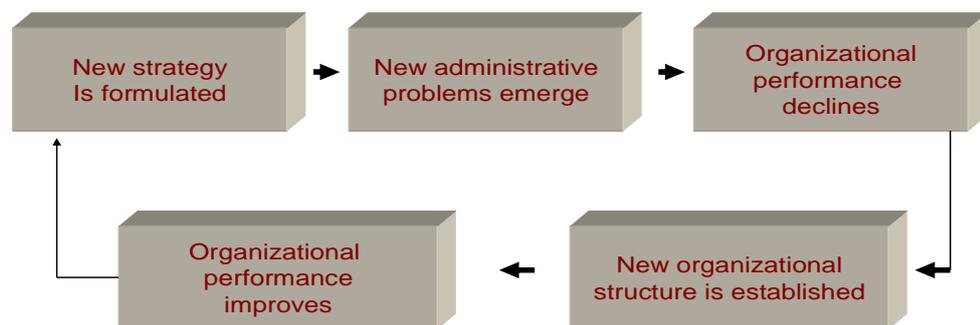


Gambar 3.1. Pengelolaan Manajemen

- Annual Objective meliputi : Target perusahaan dalam setahun, mekanisme evaluasi manajemen, prioritas pengembangan divisi/departemen atau unit usaha. yang penting dalam annual objective ini semua target harus Measurable, Consistent, Reasonable, Challenging, Clear, Understood, Timely dan verifiable

- Policies meliputi seluruh kebijakan yang diambil harus mengarah pada pemecahan masalah dan panduan bagi pengimplementasian strategi perusahaan
- Resources allocation berarti aktivitas manajemen yang memungkinkan untuk melakukan eksekusi strategi perusahaan. Resources allocation terbagi 4 yaitu : Financial resources, Physical resources, Human resources dan Technological resources
- Organizational structure berarti bagaimana perusahaan membuat struktur perusahaan yang sesuai dengan startegi pengembangan usaha yang telah dibuat. jika strategi mengharuskan perubahan struktur perusahaan, direktur harus merubahnya demi target yang telah ditentukan

Chandler's Strategy-Structure Relationship



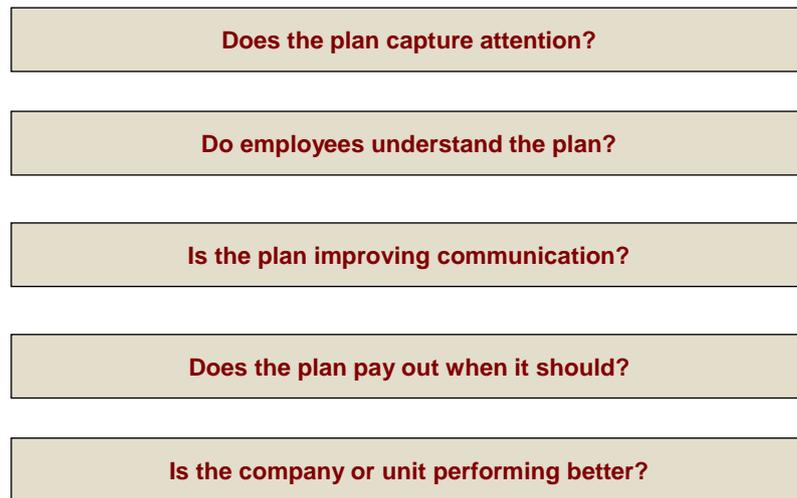
Gambar 3.2. Strategy relationship

- Restructuring berarti perusahaan diminta melakukan pengurangan atau penambahan size (divisi, unit, level hierarki atau tenaga kerja). hal ini sering terjadi jika perusahaan sedang melakukan ekspansi maka terjadi penambahan divisi, unit, level hierarki atau tenaga kerja (rightsizing) . sebaliknya jika perusahaan merugi

terus maka dilakukan pengurangan divisi, unit, level hierarki atau tenaga kerja (downsizing)

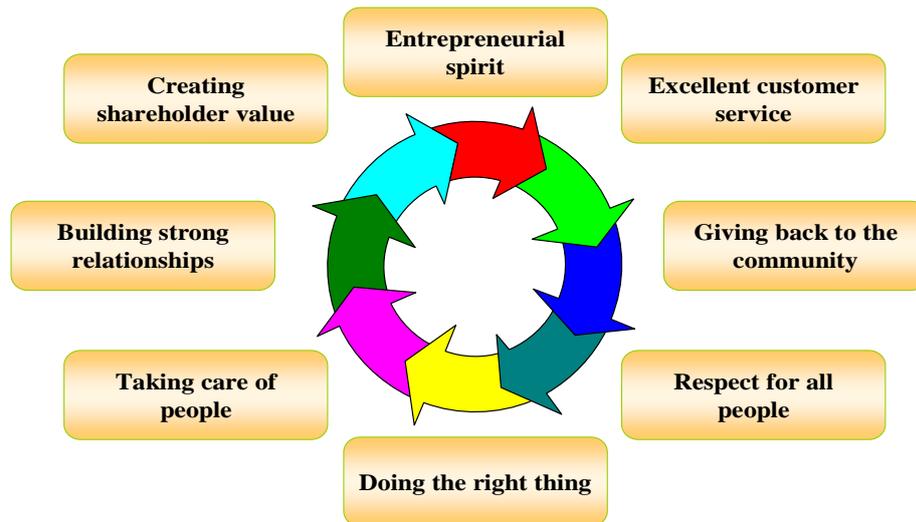
- Reward/ Incentive. sistim ini sangat penting karena berhubungan langsung dengan motivasi pekerja. untuk lebih jelasnya lihat di pembahasan tentang SDM

Tests for Performance-Pay Plans



Gambar 3.3. Reward Plans

- Resistance to Change berarti perusahaan harus mampu menghindarkan kecemasan, ketidakpastian, ketidaknyamanan bagi karyawan dalam melakukan perubahan sebaliknya membangun iklim perubahan adanya kepastian dan optimisme arah dan kemajuan perusahaan sehingga perubahan yang dicapai bisa lebih baik.
- Natural environment berarti aspek pengelolaan produksi dan operasional harus benar-benar memperhatikan lingkungan sekitar (alam). perusahaan harus lebih mengdepankan corporate social responsibility.
- Supportive culture. membangun nilai-nilai (filosofi) bagi perusahaan agar menjadi panduan dalam melakukan aktivitas.



Gambar 3.4. Corporate Value Perusahaan

cara-cara membangun corporate value dapat dilakukan dengan cara :

- Formal statements of philosophy, charters, etc. used for recruitment and selection, and socialization
 - Designing of physical spaces, facades, buildings
 - Deliberate role modeling, teaching and coaching
 - Explicit reward and status system, promotion criteria
 - Stories, legends, myths about key people and events
 - What leaders pay attention to, measure and control
 - Leader reactions to critical incidents and crises
 - How the organization is designed and structured
 - Organizational systems and procedures
 - Criteria used for recruitment, selection, promotion, retirement
- Production and Operation berarti bagaimana perusahaan membangun *Plant size, Inventory/Inventory control system, Quality control, Cost control dan Technological innovation*

- Human Resources meliputi pengelolaan system manajemen SDM

3.2. Fungsi Manajemen

Manajemen (management) merupakan pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi. Dalam rangka pencapaian sasaran atau tujuan suatu bisnis tentunya melalui suatu proses manajemen yang meliputi 4 fungsi manajemen, yaitu:

3.2.1. Planning (Perencanaan Usaha)

Suatu perencanaan usaha adalah unit kegiatan yang direncanakan dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akan sesuatu barang dan/jasa yang diinginkan.

A. Ciri-ciri Pokok Perencanaan Usaha

Setiap perencanaan usaha ditandai oleh hal-hal sebagai berikut:

- Bertujuan menghasilkan barang-barang dan/atau jasa-jasa
- Memerlukan suatu investasi modal, tenaga kerja, manajemen ataupun hal-hal lain
- Setelah investasi tersebut dilaksanakan dan selama berlangsungnya usaha tersebut memberikan kegunaan kepada berbagai pihak diantaranya adalah perusahaan itu sendiri maupun masyarakat.
- Adanya biaya operasional diatas biaya investasi.

B. Jenis-jenis Perencanaan Usaha

- Menurut jenis barang dan jasa-jasa yang dihasilkan, misalnya perencanaan usaha dalam bidang produksi ataupun prasarana.
- menurut jenis kepemilikannya:
swasta nasional atau swasta asing ataupun campuran
- Berdasarkan Modal (fisik dan Non Fisik)

↳ Usaha yang memerlukan modal fisik yang menyangkut bangunan baru, pendirian atau instalasi fasilitas-fasilitas untuk menghasilkan suatu aliran barang dan jasa selanjutnya.

↳ Usaha yang memerlukan modal non fisik, seperti program training, survei-survei, atau penelitian (research) teknis yang dapat dilaksanakan dengan modal fisik yang telah ada.

C. Tahap-tahap Pengembangan Usaha

Pengembangan suatu usaha biasanya terdiri dari tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Pengkonsepsian proyek usaha

Dimulai dengan penyelidikan mengenai kebutuhan yang diperlukan suatu aktivitas, serta pemilihan cara-cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2. Perumusan proyek usaha

Memuat uraian mengenai tujuan usaha serta cara atau metode yang hendak dipilih untuk melaksanakan usaha tersebut. pemilihan cara atau metode pelaksanaan usaha hendaknya didasarkan atas perbandingan yang optimal antara biaya dan hasil yang hendak diperoleh.

3. Pemutusan ataupun pengesahan proyek usaha

Apabila perencanaan proyek usaha telah disahkan, berarti dapat diputuskannya atau disahkan penggunaan sarana-sarana yang diperlukan termasuk didalamnya pembiayaan.

1. Persiapan dan pembangunan proyek usaha

Merupakan tahapan dari unsur-unsur pokok investasi yang dilaksanakan guna mencapai tujuan proyek usaha yang telah direncanakan dan disahkan.

5. Pelaksanaan usaha

Tahapan dari suatu usaha yang telah mulai menghasilkan barang dan/atau jasa.

D. Persoalan Umum dalam Pelaksanaan Usaha

Persoalan-persoalan yang sering dihadapi dalam menelaah suatu usaha dan perencanaannya untuk dapat diproses ke tahap-tahap selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam memproses perencanaan dan pelaksanaan usaha tersebut dari tahap pertama sampai dengan tahapan-tahapan selanjutnya.
2. menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam memproses perencanaan dan pelaksanaan usaha tersebut dari tahap pertama sampai dengan tahapan-tahapan selanjutnya. menentukan pilihan usaha berdasarkan kriteria yang ada, yang biasanya dibedakan atas tiga macam kriteria, yaitu teknis, ekonomis, dan non ekonomis.
3. penilaian biaya-biaya dan keuntungan atau hasil-hasil dari usaha yang bersangkutan. Biasanya menilai biaya-biaya usaha yang ditetapkan dengan menilai keuntungan-keuntungan yang akan dihasilkannya.
4. penilaian asumsi-asumsi dasar pendirian usaha.
5. pengetahuan atas semua alternatif untuk mewujudkan tujuan yang dikehendaki oleh usaha tersebut.

3. 2.2. ORGANIZING (PENGORGANISASIAN)

Pengorganisasian adalah pengaturan setelah ada plan (rencana). Dalam hal ini diatur dan ditentukan tentang apa tugas pekerjaan, macam/jenis serta sifat pekerjaan, unit-unit kerja (pembentukan bagian-bagian), tentang siapa yang akan melakukan, apa alat-alatnya, bagaimana pengaturan keuangan dan fasilitasnya dengan kata lain setelah tujuan perusahaan telah ditentukan, perusahaan perlu merumuskan tindakan-tindakan yang akan dijalankan untuk mewujudkan berbagai tujuan tersebut. Menurut (Winardi, 2003:20) organisasi timbul karena:

1. suatu pembagian kerja yang logikal.
2. suatu sistem koordinasi.

Dalam melaksanakan organizing (pengorganisasian), ada dua kegiatan penting yang harus dilakukan yaitu:

a. Menentukan bentuk/struktur organisasi perusahaan

Bentuk/struktur organisasi perusahaan harus disesuaikan dengan kegiatan yang dijalankan perusahaan. Pimpinan perusahaan harus menentukan struktur organisasi yang terbaik untuk menjalankan kegiatan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Apakah bentuk organisasi lini, staf atau gabungan keduanya. (L.Daft,2002) :398-399)

b. Menentukan wewenang, tugas dan tanggung jawab setiap orang yang bekerja di perusahaan, terutama para manajernya. (Sukirno,2004:124)

Organisasi yang efektif, sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya material menyebabkan meningkatnya produktivitas. Hal tersebut dilaksanakan melalui apa yang dinamakan "sinergisme" (synergism) dimana anggota-anggota suatu perusahaan mengkombinasikan upaya mereka secara kolektif guna melaksanakan tugas-tugas yang akan melampaui jumlah dari upaya-upaya individual mereka (sinergi dapat dicapai melalui pengintegrasian tugas-tugas yang terspesialisasi).

Pengorganisasian secara efektif dapat menghasilkan keuntungan/manfaat sebagai berikut:

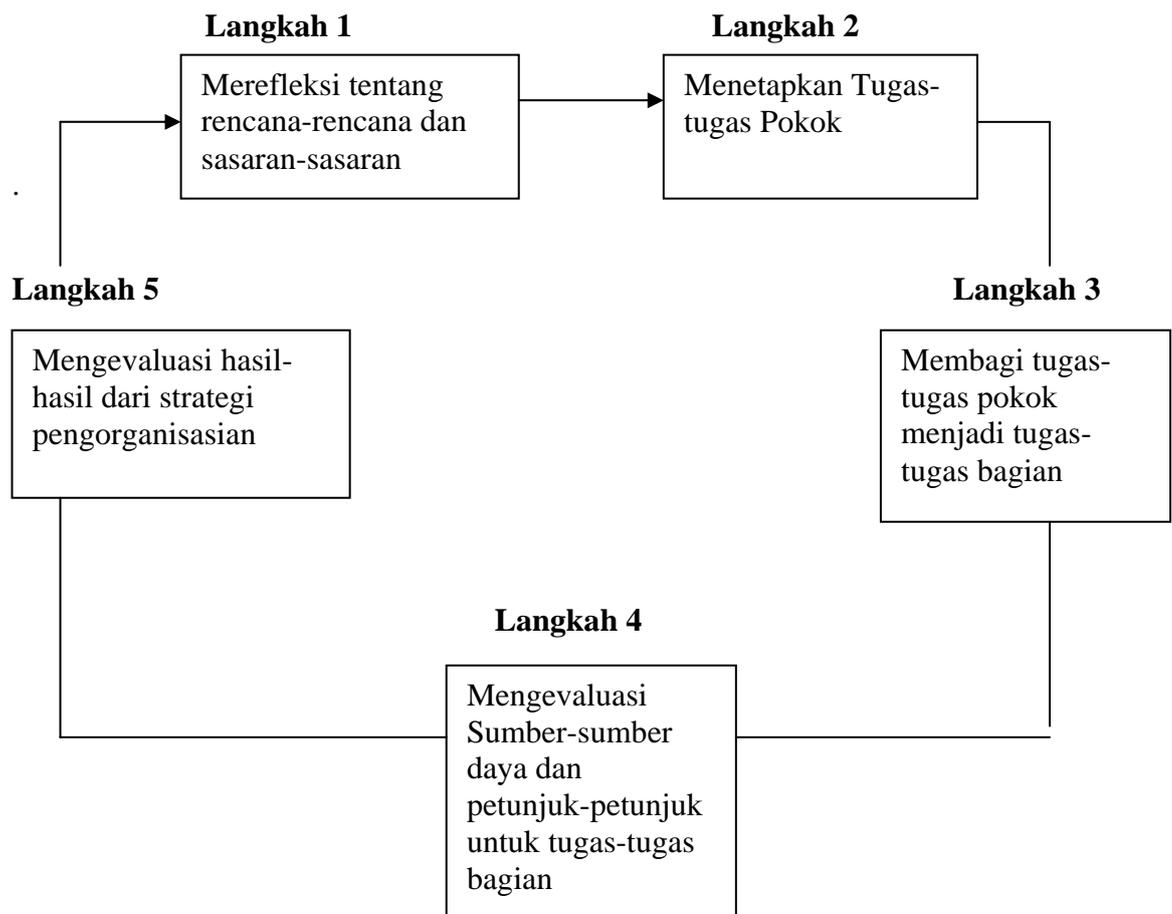
1. Kejelasan tentang ekspektasi-ekspektasi kinerja individual dan tugas-tugas yang terspesialisasi.
2. Pembagian kerja, yang menghindari timbulnya duplikasi, konflik dan penyalahgunaan sumber-sumber daya material maupun sumber-sumber daya manusia.
3. Terbentuknya suatu arus aktivitas kerja yang logikal, yang dapat dilaksanakan dengan baik oleh individu-individu atau kelompok-kelompok.
4. Saluran-saluran komunikasi yang dapat membantu pengambilan keputusan dan pengawasan

5. Mekanisme-mekanisme yang mengkoordinasi, yang memungkinkan tercapainya harmoni antara para anggota organisasi, yang terlibat dalam berbagai macam kegiatan.

Proses Pengorganisasian

Samuel B Certo mengemukakan bahwa proses organizing meliputi 5 langkah pokok:

1. Melaksanakan refleksi (deep thought) tentang rencana-rencana dan sasaran-sasaran.
2. Menetapkan tugas-tugas pokok
3. Membagi tugas-tugas pokok menjadi tugas-tugas bagian (subtasks).
4. Mengalokasi sumber-sumber daya, dan petunjuk-petunjuk untuk tugas-tugas bagian tertentu.
5. Mengevaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasi. (Winardi,2003:24-25)



Gambar 3.5 Lima Langkah Pokok Organizing

3.2. 3. Actuating

Setelah melakukan perencanaan (planning) dan pengorganisasian (organizing), maka selanjutnya adalah actuating (pengarahan). Dalam fungsi actuating manajemen akan melaksanakan rencana yang dibuat, dibarengi dengan proses "mengarahkan dan menuntun kegiatan perusahaan menuju sasaran perusahaan, dalam menjalankan bisnis. Di dalam actuating, tercapai beberapa hal yang harus dipahami agar bisnis yang kita lakukan berjalan dengan baik.

Actuating mencakup kemampuan manajemen dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan orang lain. Dengan demikian manajemen dapat menentukan bagaimana efektivitas dari bisnis yang disarankan, selain itu, dengan pengarahan yang baik, maka bisnis yang dijalankan oleh perusahaan akan semakin baik, dan kinerjanya akan semakin diperhitungkan.(Handoko,1998:251)

Sesuai dengan pengertian study kelayakan bisnis, yaitu meneliti layak atau tidaknya suatu bisnis dijalankan. Actuating (pengarahan) merupakan salah satu dari aspek manajemen yang akan dinilai untuk itu diperlukan perhatian terhadap strategi manajemen dalam menjalankan actuating itu sendiri untuk mencapai sasaran bisnis.

3.2.4. Controlling (Pengendalian)

Fungsi manajemen selanjutnya yang berkenaan dengan study kelayakan bisnis adalah fungsi pengendalian. Pengendalian sangat penting agar kita dapat mengetahui cara mengendalikan bisnis kita ke arah yang benar dan jelas serta cara untuk mempertahankan bisnis kita tetap bertahan di persaingan bisnis. (Narotama, 2004 : 4)

Pengendalian manajemen sendiri merupakan pengendalian yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengorganisasi bagian-bagian perusahaan dan mengarahkan bagian-bagian tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sistem pengendalian

manajemen di artikan sebagai suatu sistem yang membantu dan mendukung tercapainya tujuan pengendalian manajemen. Apa bila dilihat lebih mendalam lagi, maka posisi pengendalian internal termasuk bagian sistem forma pengendalian perusahaan dalam proses pengendalian dan perencanaan yang meliputi pengembangan, klarifikasi, dokumentasi sistem dan prosedur serta pengembangan pengukuran sampai dengan pelaporan atau umpan balik.

Disini jelas bahwa sebenarnya pengendalian internal merupakan bagian pengendalian manajemen yang secara lebih spesifik berhubungan dengan pengendalian administrasi dan akuntansi perusahaan. Selain itu banyak pihak yang juga berpendapat bahwa pengendalian internal merupakan suatu mekanisme teknis untuk melakukan pengecekan terhadap ketelitian data akuntansi dan administrasi. Hal tersebut sebenarnya merupakan bagian kecil dari proses pengendalian internal.

A. Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal adalah suatu sistem yang terdiri dari kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk memastikan bahwa tujuan tertentu suatu satuan usaha dapat dicapai. Menurut American Institute Of Certified Public Accountants (AICPA), definisi dari sistem pengendalian internal adalah "sistem pengendalian yang meliputi struktur organisasi dan semua metode serta ketentuan yang terkoordinasi yang dianut oleh perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, serta memeriksa ketelitian dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, dapat meningkatkan efisiensi usaha dan dapat mendorong di taatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan". Jika dilihat dari definisi tersebut, maka hakikat pengendalian internal sesungguhnya mencakup seluruh kegiatan operasional perusahaan.

B Unsur Sistem Pengendalian Internal

Ada empat unsur yang terdapat dalam system pengendalian internal, antara lain:

1. Struktur Organisasi

Unsur ini memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas dan jelas antara fungsi otorisasi, penyimpangan aktiva, pencatatan dan operasional perusahaan. Struktur organisasi merupakan pembagian tanggung jawab dan wewenang kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sebagai contoh, diadakan pemisahan fungsi kredit, kasir, pemasaran, dan administrasi umum dalam kegiatan perbankan.

2. Sistem Otorisasi dan Prosedur Pencatatan

Unsur ini memberikan perlindungan terhadap setiap aktiva, utang, pendapatan, dan biaya perusahaan. Setiap transaksi yang terjadi harus diotorisasi oleh pihak tertentu yang harus bertanggung jawab atas transaksi yang dilaksanakan. Selain itu prosedur pencatatan juga harus dilakukan dengan baik, teratur dan disiplin untuk menghindari kerugian perusahaan.

3. Praktik yang Sehat

Unsur ini memberikan pembagian tanggung jawab dan system wewenang serta prosedur pencatatan yang telah ditetapkan berjalan dengan baik dan benar. Dengan melakukan praktik yang sehat, maka keamanan aktiva perusahaan dapat terjamin. Contoh penerapan praktik yang sehat adalah sebagai berikut:

- a. Rotasi jabatan
- b. Pemberian cuti kepada karyawan
- c. Pengecekan Fisik aktiva dengan catatan yang tersedia dan formulir yang lengkap
- d. Pemeriksaan mendadak
- e. Satu bagian atau orang tidak boleh melakukan transaksi dari awal sampai akhir tanpa campur tangan pihak lain.
- f. Pembentukan suatu unit yang bertugas mengecek efektivitas system pengendalian inter

4. Karyawan yang Mampu Melaksanakan Tugasnya

Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan apakah system yang telah direncanakan dan dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan atau tidak. Oleh karena itu, kapabilitas sumber daya manusia sangat penting dalam rangka keberhasilan system pengendalian internal.

C. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian meliputi kisaran kebijakan yang luas dan prosedur informasi yang berhubungan, yang membantu menjamin bahwa pengarahan manajemen dipengaruhi. Aktivitas pengendalian membantu menjamin bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi sebagai tindakan yang perlu untuk menangani resiko untuk mencapai tujuan supaya terlaksana.

1. Efisiensi Kebijakan Yang Tepat dan Prosedur yang diperlukan sehubungan dengan masing-masing kegiatan entitas.

Semua tujuan relevan dan resiko yang berhubungan untuk setiap aktivitas signifikan telah diidentifikasi sehubungan dengan evaluasi penilaian resiko. Acuan itu dapat dibuat pada acuan manual yang menyajikan: kegiatan bisnis umum, tujuan ilustratif, resiko, dan "Point of focus, untuk tindakan/aktivitas pengendalian". Daftar dalam kolom kemudian mungkin berguna dalam mengidentifikasi tindakan apa yang telah diarahkan oleh manajemen untuk menangani resiko dan mempertimbangkan kelayakan aktivitas pengendalian yang diterapkan oleh entitas untuk melihat bahwa tindakan itu dilaksanakan. Harus diakui bahwa untuk pengendalian umum (atau pengendalian komputer umum) disajikan dalam acuan manual di bawah kegiatan "Teknologi Informasi Manajemen"

2. Aktivitas Pengendalian yang Diidentifikasi Diterapkan Secara Tepat Misalnya, pertimbangan apakah :

- Pengendalian yang dideskripsikan dalam memuat kebijakan sebenarnya di terapkan dan ditetapkan dengan cara yang seharusnya.
- Tindakan yang sesuai dan tepat waktu diambil atau informasi yang memerlukan tindak lanjut
- Personil, supervisi meninjau berfungsinya pengendalian

3.3. Konsep-konsep Manajemen Yang diterapkan di Indonesia

Studi yang dilakukan oleh SM FE-UI dan SWA terhadap 45 perusahaan yang berasal dari 16 industri menunjukkan adanya 5 temuan yakni:

- 1) dari 65 konsep manajemen yang digunakan ada 12 konsep manajemen yang populer, 6 diantaranya berada dilevel strategis dan 6 lainnya dilevel fungsional.
- 2) adanya Gap antara konsep dari sudut pandang perusahaan dengan teori yang ada. Gap cenderung terjadi pada konsep yang memiliki standar tools yang jelas, misalnya *Balancescorecard* memiliki 4 pandangan (*financial perspective, customer perspective, internal perspective, learning and growth perspective*) ternyata perusahaan memakai sudut pandang ini sesuai dengan kondisi masing-masing perusahaan.
- 3) adanya pola-pola tertentu yang dapat dibuat berdasarkan status responden (perusahaan terbuka/tertutup) dan keaktifan pendiri (aktif dan tidak aktif mengelola perusahaan). Misalnya perusahaan terbuka dengan pengelola yang masih aktif lebih banyak memperoleh konsep manajemen dari sumber internal (logika pengalaman hidup, intuisi, filosofi pribadi dan disusi internal), sedangkan perusahaan terbuka dengan pengelola tidak aktif cenderung mengandalkan sumber inspirasi dari sumber external (artikel, konsutan, internet pakat institusi pendidikan, survey, shooping arround, benchmarking).

Matriks LSM-FEUI-SWA

Sumber Inspirasi Konsep Manajemen		Status Perusahaan		
		Terbuka	Tertutup	
			Keluarga	Non Keluarga
Keaktifan Pendiri	Aktif Mengelola Perusahaan	INTERNAL	INTERNAL	
	Tidak aktif Mengelola Perusahaan	EKSTERNAL	INTERNAL	INTERNAL & EKSTERNAL

Sumber : Departemen Manajemen FE-UI dan SWA, SWA 16/XXI/4-17 Agustus 2005

- 4). Perusahaan terbuka memiliki kecenderungan lebih besar untuk mengambil sumber inspirasi konsep eksternal perusahaan dibanding perusahaan tertutup.
- 5). Falsafah manajemen yang diterapkan

	K O N S E P		Perusahaan yang Menerapkan
Konsep Manajemen yang diterapkan	Level Strategi	Corporate social responsibility	31,11%
		Balance Scorecard	26,67%
		Change Management	13,33%
		Benchmarking	11,11%
		Corporate sustainability	11,11%
		Market Driven	11,11%
	Marketing	Service Excellence	28,8%
		Segmenting Targeting Positioning (STP)	26,67%
		Customer Satisfaction	13,33%
		Human capital	20,00%
		Human Resources	11,11%
Production	Continius Improvement	15,5%	

Sumber : Departemen Manajemen FE-UI dan SWA, SWA 16/XXI/4-17 Agustus 2005