modul 6

Pengawasan (*Controlling*) sebagai Salah Satu Fungsi Manajemen

Drs.Rusli Ramli, M.S

Setelah anda mempelajari aktuasi sebagai salah satu fungsi manajemen, tentunya masih harus pula kita lanjutkan dengan fungsi manajemen yang lainnya. Salah satu fungsi manajemen yang akan diuraikan dalam bab ini adalah fungsi pengawasan; yang tidak kalah pentingnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, karena dengan pengawasan akan sangat menentukan apakah terjadi kemajuan dalam tercapainya suatu tujuan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Setiap kesenjangan yang terjadi antara harapan dan pelaksanaan, pada bagian dari keseluruhan organisasi akan lebih mudah dipecahkan apapbila diketahui secara dini daripada menunggu setelah menjadi sesuatu yang serius. Baiknya teknik pengawasan akan memberikan informasi yang cepat untuk selanjutnya diambil langkah-langkah perbaikan agar tidak menyimpang dari rencana.

Apabila pada bab sebelumnya membahas tentang aktuasi maka dalam bab ini anda akan dibawa kepada: fungsi manajemen lainnya yaitu pengawasan. Fungsi pengawasan ini diperukan dalam rangka menjamin terlaksananya berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Dengan memahami pengasan sebagai salah satu fungsi manajemen akan memberikan kejelasan bahwa pengawasan diperlukan terutama untuk menjawab pertanyaan apakah kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan dalam organisasi sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Untuk ini tentunya diperlukan penilaian terhadap hasil baik yang sedang dilaksanan maupun yang sudah dilaksanakan, dan apabila terdapat penyimpangan perlulah selanjutnya diadakan perbaikan atau *corrective*, dan kesemuanya ini akan juga menjadi umpan balik bagi perencanaan selanjutnya.

Setelah mempelajari bab ini Anda dapat mengerti tentang apa dan bagaimana fungsi pengawasan (*controlling*) sebagai salah satu fungsi manajemen.

Setelah menbaca bab ini, Anda diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pentingnya pengawasan dalam manajemen;
2. Merinci teknik dan cara-cara pengawasan;
3. Mengidentifikasi beberapa hal yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pengawasan;
4. Menjelaskan dan membedakan berbagai jenis pengawasan

Pengawasan sebagai Fungsi

Dalam pelaksanaan tugas manajemen, sering timbul pertanyaan: Apakah kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan dalam organisasi sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan? Untuk menjawab pertanyaan ini dibutuhkan penilaian atas hasil prestasi yang telah dicapai. Kalau terdapat hasil yang tidak sesuai dengan apa yang diinginkan (sesuai dengan standar yang telah ditentukan) maka harus segera diperbaiki. Penilaian atas hasil dan usaha perbaikan tersebut menggunakan kegiatan pengawasan.

A. PENGERTIAN PENGAWASAN

Pengawasan diartikan sebagai usaha menetukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil/prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil/prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana. Dari definisi tersebut ada kemungkinan timbul anggapan bahwa kegiatan pengawasan itu bersifat negatif dan merupakan penghambat, karena pengawasan dilihat sebagai kegiatan mencari dan memperbaiki penyimpangan yang sedan atau telah terjadi. Mengingat bahwa pada dasarnya dalam kegiatan apa pun sering terjadi : kekeliruan, melemahnya usaha, ketidakefektifan petunjuk-petunjuk, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan, maka fungsi pengawasan mutlak diperlukan. Pengawasan merupakan kegiatan positif, karena mengarahkan kegiatan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan, atau mengarahkan kegiatan kea rah standar yang telah ditentukan sesuai dengan rencana yang dibuat.

Pengawasan dilakukan pada semua tingakatan manajemen. Pada manajemen tingkat atas (pucuk pimpinan) biasanya pengawasan dilakukan terhadap seluruh bagian/unit perusahaan. Sedangkan pada manajemen tingkat menengah dan bawah, pengawasan dilakukan pada unit pimpinannya masing-masing. Pengawasan biasanya dilakukan dengan cara menentukan prestasi yang dicapai, kemudian membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan (prestasi yang diinginkan).

Pengawasan pada semua tingkat manajemen

Tingkat manajemen	Prestasi yang diinginkan (standar)	Prestasi yang dicapai
Pucuk Pimpinan (tahunan) - Penjualan bersih - Net Return on Investment - Keuntungan bersih	 Rp. 50.000.000,00 19 persen Rp. 7.500.000,00	 Rp. 47.671.280,00 17 persen Rp. 6.481.668,00
Pimpinan Bagian (bulanan) - Banyak barang (/ton) - Jam kerja buruh langsung - Jam kerja buruh tak langsung - Jam menganggur	 2.240 1.520 200 30	 2.232 1.670 187 72
Supervisor (mingguan) - Unit yang dihasilkan - Rasio mutu - Barang tak terpakai	 750 99 55	 681 96 67

B. PENGAWASAN DAN PROSES MANAJEMEN

Fungsi pengawasan tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, dan “aktuasi”. Kalau fungsi-fungsi manajemen tersebut berjalan baik, maka pengawasan kurang diperlukan. Karena jarang terjadi bahwa fungsi-fungsi tersebut berjalan sempurna maka mutlak diperlukan fungsi pengawasan. Jadi, pengawasan tersebut berhubungan dengan dan menjadi bagian dari akibat ketiga fungsi manajemen lainnya. Makin erat jalinan hubungan, makin efektif pengawasan dilakukan. Berikut ini diberikan contoh pola hubungan tersebut yang terjadi pada sebuah perusahaan listrik dalam melakukan pengawasan asa biaya.

Untuk mengatasi persaingan, manejemen bermaksud menata kembali biaya perusahaan dengan penggantian serta penataan ulang meter listrik perusahaan. Caranya: mengganti meter listrik tersebut (perencanaan), memusatkan pembelian barang dari setiap operasi perusahaan (pengorganisasian), menekankanperan serta karyawan dalam pengambi;an keputusan dan program penambahan tugas (aktuasi). Akibatnya: pengawasan harus mengikuti ukuran manajemen baru supaya tercapai penghematan jutaan rupiah setiap

tahun. Dengan demikian biaya pergantian meter listrik tersebut relatif lebih murah, sedangkan mutu produk tidak menurun.

Perencanaan mempunyai hubungan khusus dengan pengawasan. Seperti telah dikemukakan bahwa perencanaan mengidentifikasikan kesepakatan tindakan yang anak dicapai di masa depan. Pengawasan dilakukan untuk membantu terlaksananya kesepakatan tersebut. Kegagalan dalam pengawasan berarti kegagalan perencanaan, demikian pula sebaliknya. Kalau pengawasan menyimpulkan bahwa perencanaan tidak bisa dilaksanakan maka peran tersebut harus dibuat ulang, demikian juga halnya kalau hasil peran tidak bisa diterima. Rencana yang dibuat harus bisa dikontrol, meskipun rencana tersebut tidak menjamin untuk pengembangan usaha.

Jadi prinsip pengawasan adalah bahwa pegawasan yang berhasil dapat membantu mengatur hasil yang direncanakan supaya hasil yang dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan tersebut!

C. PENGARUH KEBIJAKSANAAN, PROSEDUR DAN TEKNIK STATISTIK ATAS PENGAWASAN

Dalam pelaksanaan manajemen cara pengawasan tidak hanya dengan membandingkan hasil. Ada cara pengawasan lain, yaitu pengawasan awal dan bersifat preventif seperti pengaruh kebijaksanaan dan prosedur. Kebijaksanaan dan prosedur bersifat mengawasi karena membatasi kegiatan-kegiatan yang diaturnya. Misalnya kebijaksanaan dalam hal tugas representatif (mewakili). Dia menentukan batas ruang lingkup pelaksanaan tugas representatif tersebut.

Pelaksanaan tugas tersebut tidak boleh mewakili diluar bidang ruang lingkup yang telah digariskan. Demikian juga dengan prosedur. Dia menentukan tindakan apa yang perlu diambil dan pola yang bagaimana yang harus diikuti. Tingkat keikutsertaan atau ketidakikutsertaan terhadap kebijakan tersebut merupakan penilaian terbaik dalam melakukan pengawasan.

Di sini dapat dilihat bahwa pengaruh kebijaksanaan dan prosedur yang bersifat mengawasi (bagian dari usaha dan perencanaan) mencerminkan ertnya kaitan antara perencanaan dengan pengawasan. Sebaliknya membantu pengertuan kita mengenai kebijaksanaan dan prosedur.

Sebagai contoh, manajer penjualan mempunyai kebijaksanaan: setiap perubahan harga harus disahkan secara tertulis oleh manajer. Tidak seorang pun *salesman* diizinkan untuk mengubah harga. Kebijaksanaan ini mengakibatkan adanya kejelasan sehingga setiap orang dapat mengetahui apa yang sedang berjalan, tegaknya peraturan, mencegah penyimpangan serta dapat memudahkan manajer penjualan untuk mengawasi.

Di samping itu, teknik statistiK tertentu juga bisa dipakai dalam pengawasan. Contoh: kurva nirmal dan teori probabilitas digunakan dalam pengawasan kualitas. Pada dasarnya pendekatan ini menentukan scara matematis penyimpangan mana yang dianggap tidak wajar dan tidak diterima sehingga perlu perbaikan. Teknik ini akan diperjelas pada bagian pengawasan atas waktu dan biaya. Pengawasan oleh pengaruh kebijaksanaan, prosedur, dan pengawasan atas waktu yang bersifat statistic ini menunjukkan hasil yang mungkin terjadi; karena itu tidak perlu menunggu hasil dulu baru dilakukan pengawasan.

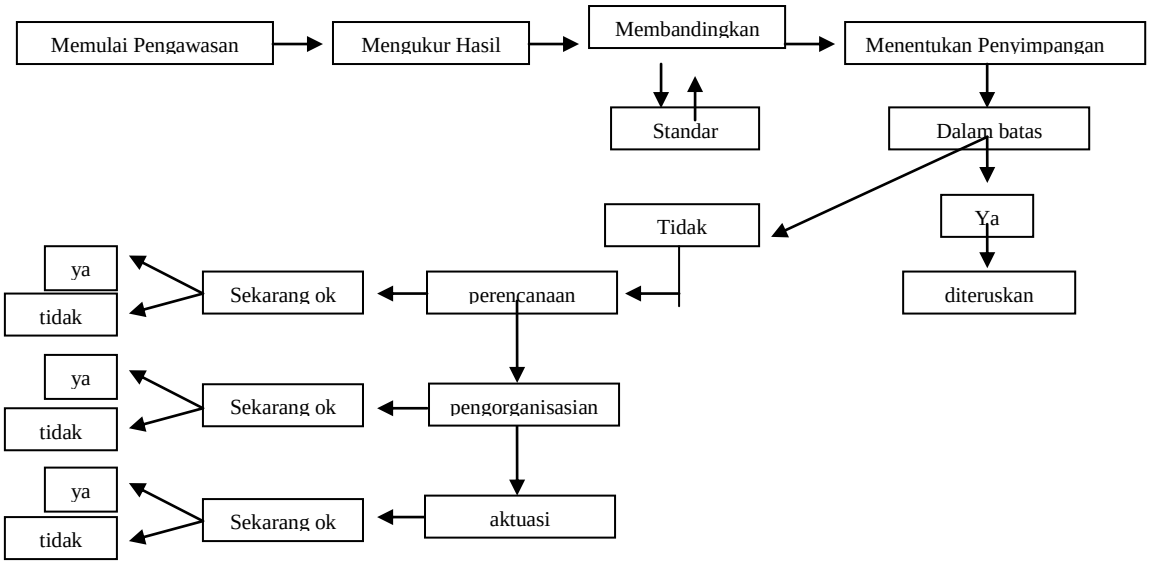
D. PROSES PENGAWASAN

Proses pengawasan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut.

1. Mengukur hasil/prestasi yang dicapai.
2. Membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang diinginkan (standar) dan mencari penyimpangan, kalau ada.
3. Memperbaiki penyimpangan tersebut.

Gambar 1.2

Proses Pengawasan



Kalau proses pengawasan dilihat sebagai suatu system, maka umpan baliknya memainkan peranan penting. Dia mempengaruhi jalannya proses pengawasan beserta penentuan tujuannya.

E. MENGUKUR HASIL

Mengukur berarti menentukan dengan tepat jumlah dan kapasitas keseluruhan. Tanpa pengukuran, manajer akan bertindaka meraba-raba saja sehingga tidak bisa dipercayai. Untuk itu perlu dibuat unit pengukuran dan diadakan perhitungan berapa kali jumlah unit tersebut dibandingkan dengan keseluruhan jumlah.

Dalam mengukur jumlah keseluruhan selalu dipertanyakan apa ciri-cirinya. Secara umum pengukuran keseluruhan dikelompokkan dalam dua kelompok:

1. Kelompok yang berkaitan dengan pencapain seluruh program.
2. Kelompok yang berkaitan dengan keluaran per unit yang dikerjakan.

Cakupan kelompok pertama lebih luas; dia menyangkut kemajuan menyeluruh dan ditangani pihak pimpinan. Pengukurannya bisa dilakukan secara objektif dengan menggunakan jumlah keuntungan dan biaya. Kelompok kedua bersifat lebih mendetail sehingga bisa menggunakan ukuran yang lebih tepat, karena lebih mudah mengukurnya.
Pengukuran juga bisa dibedakan atas pengukuran yang nyata dan pengukuran yang tidak nyata. Unit yang dihasilkan, kartu, dan distribusi sampel merupakan pengukuran yang nyata. Sedangkan kemajuan eksekutif, membentuk semangat pekerja dan lain-lain merupakan pengukuran yang tidak nyata.

F. MENDAPATKAN DATA HASIL SAAT KINI

Untuk mendapatkan data hasil saat kini dilakukan dengan tiga cara sebagai berikut.

1. Pengamatan Langsung

Maksudnya melihat dari dekat kegiatan dan mencari tahu apa yang sedang dilaukan, seperti mutu, jumlah kerja dan sikap pekerja. Cara ini dapat memberikan gambaran langsung apa yang sedang terjadi di lapangan, sehingga menimbulkan rasa kepuasan tertentu. Cara ini sangat membantu dalam mengecek dan melaporkan hal-hal yang bersifat tidak nyata. Tetapi di lain pihak pengawasan dengan pengamatan pribadi mempunyai kelemahan karena tidak dapat memberikan nilai kuantitas secara akuratm dan informasina bersifat relatif umum dan luas, memakan waktu dan mengganggu pekerjaan

eksekutif lainnya. Di samping itu, mungkin dengan pengamatan langsung menimbulkan ketidaksenangan karyawan. Mereka merasa seperti tidak dipercayai.

2. Laporan Lisan

Biasa dilakukan dengan cara mengadakan serangkaian wawancara atau mengadakan pertemuan kelompok untuk mengadakan diskusi informal. Cara ini biasa dilakukakn terhadap tenaga-tenaga penjualan pada hari terakhir kegiatan untuk mengetahui masalah yang dihadapi petugas dari reaksi-reaksi langganan. Cara ini sering disertai dengan cara pengamatan langsung dan menghadapkan langganan untuk mengecek atau memperjelas laporan tersebut.

Laporan lisan juga merupakan semacam pengamatan langsung, karena di dalam laporan lisan pimpinan bisa melihat sendiri reaksi wajah pelapor, bisa mendengarkan nada suaranya, dapat memperoleh evaluasi umum mengenai hasil yang dicapai dari petugas tersebut dan bisa menanyakan langsung kalau ada hal-hal yang belum jelas. Cara ini lebih baik dan lengkap kalau dibandingkan dengan cara pengamatan langsung.

3. Laporan Tertulis

Cara pengawasan ini biasa dilakukan, terutama pada perusahaan-perusahaan besar. Dengan cara ini dapat diperoleh data lengkap dan dapat dipakai metode statistik. Data yang diperoleh dapat disimpan lama untuk diadakan studi perbandingan di masa mendatang . Cara ini juga biasanya dilengkapi dengan laporan lisan dan pengamatan langsung.

Ada beberapa bentuk laporan tertulis. Ada yang berbentuk deskriptif, ada yang berbentuk statistik, beberapa mencakup bidang kegiatan terbatas, sedangkan yang lain meliputi seluruh organisasi.

Berikut ini diberikan dua contoh bentuk laporan di suatu pabrik.

Gambar 1.3 Laporan Hasil Kerja

LAPORAN HASIL KERJA				
Bagian (berurutan)	Unit awal minggu	Unit yang diterima	Unit yang dihasilkan	Unit yang sedang diproses
Pemotongan	7.621	6.280	6.550	7.351
Penggulungan	845	--	784	1.135
Pematrian dan perakitan	1.012	712	815	1.115
Pengujian	427	712	805	334
Penyelesaian	714	800	760	754
Pengapalan	305	700	818	167

Keterangan:

Data ini belum ditambahkan dengan jumlah buruh yang bekerja dar jumlah jam yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya per bagian. Dari hasil data tersebut dapat dilihat bahwa jumlah yang diterima disuatu bagian tidak sama dengan jumlah unit yang dihasilkan oleh bagian sebelumnya, karena data tersebut hanya berlaku untuk unit yang bersangkutan dan ada unit yang belum diserahkan ke bagian berikutnya. Laporan ini biasa dibuat secara periodik menurut keperluan.

Gambar 1.4

Jenis laporan	Keterangan yang diperlukan
Mesin harian	Waktu mesin mengganggu, sebab-sebabnya dan biaya operasi per jam.
Pengawasan Produksi	Jadwal sebelum dan sesudah pekerjaan pabrik, data harian per bulan, kemungkinan perbaikan.
Wilayah Penjualan	Penjualan yang direncanakan dan yang dicapai per wilayah, produk dan jumlah yang dijual setiap penjual dalam sebulan, setengah tahun, dan setahun lalu.
Dan lain-lain.	

G. MEMBANDINGKAN HASIL DENGAN STANDAR

Kegiatan ini merupakan kegiatan menilai hasil yang dicapai. Kalau ada hasil berbeda antara yang dicapai dengan standar yang ditentukan, harus diputuskan pemecahan mana yang akan dilakukan. Tetapi harus diingat bahwa ada derajat perbedaan antara penyimpangan yang tak berarti dengan penyimpangan yang relatif berarti. Untuk menentukan apakah penyimpangan tersebut berarti atau tidak, tergantung pada manajer sendiri setelah dia menganalisis dan menilai hasilnya.

Dalam menentukan penyimpangan dapat dimintakan bantuan seperti mengetahui tentang umpan balik (informasi) yang masuk dan atau meminta pendapat dari mereka yang melaksanakan pekerjaan. Di samping itu, diperhatikan juga data yang tidak bisa dikontrol. Semuanya itu untuk mendapatkan data yang lebih mendekati kenyataan.

Dalam membandingkan hasil dengan standar yang ditentukan akan lebih menghemat waktu, kalau manajer cukup memperhatikan pada hal-hal yang berbeda saja.

Ini merupakan exception principle (prinsip pengecualian. Dengan melihat pada hal-hal yang berbeda saja, maka perhatian diteruskan untuk mencari tahu penyebabnya.

Mirip dengan prinsip pengecualian adalah kegiatan pengawasan dengan memperhatikan hanya pada pembanding kunci (*key points*). Beraneka ragam kegiatan lain dalam perusahan tidak perlu diperhatikan. Pembanding kunci tersebut akan berbeda untuk setiap jenis perusahaan. Dalam melihat pembanding kunci tersebut tidak boleh dilupakan bagian lain yang berkaitan dengannya.

H. MEMPERBAIKI PENYIMPANGAN DENGAN TINDAKAN PERBAIKAN

Ini merupakan langkah terakhir dalam proses pengawasan. Tujuan utama langkah ini adalah untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan hasil yang diinginkan. Hasil yang berbeda harus segera diperbaiki dan tidak boleh ditunda, dimaafkan atau dikompromikan, karena hal tersebut merupakan suatu keharusan.

Tindakan perbaikan dilakukan oleh orang yang berrtanggung jawab atas hasil akhir. Mungkin tindakan tersebut berupa perbaikan perencanaan seperti perubahan dalam memotivasi karyawan untuk mendapatkan pandangan baru terhadap kebijaksanaan yang ada, atau perubahan dalam prosedur ataupun cara mengecek hasil yang ada.

Cara mendapatkan hasil terbaik, perbaikan penyimpangan harus disertai dengan tanggung jawab dari individu. Satu tugas, satu tanggung jawab merupakan kebijaksanaan terbaik yang perlu untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

I. PENGAWASAN AWAL

Idealnya kalau pengawasan yang dilakukan dapat memberikan peringatan sedini mungkin tentang adanya penyimpangan. Ini untuk mencegah jangan sampai terjadi penyimpangan yang lebih banyak di masa mendatang. Seperti sudah dikemukakan di depan bahwa cara untuk melakukan pengawasan awal adalah cara yang menggunakan statistik dalam pengawasan mutu.

Faktor-faktor yang biasa dipakai dalam pengawasan mutu secara statistik adalah 1) faktor kuantitas, 2) faktor kualitas, 3) waktu, dan 4) faktor biaya. Faktor-faktor tersebut merupakan bagian dari suatu fungsi seperti fungsi produksi, penjualan, keuangan dan pegawai. Tiap-tiap fungsi tersebut mengandung faktor kuantitas, kualitas, waktu dan biaya.

J. HASIL-HASIL MANAJEMEN

Dalam *Results Management* 'hasil-hasil manajemen' karyawan terlibat dalam menentukan tujuan pribadinya dan menentukan bagaimana orang bisa mencapai tujuan tersebut di dalam atau melalui kerjanya masing-masing, sehingga tercipta saling sepakat atas tujuan tersebut. Cara ini mempengaruhi konsep pengawasan. Pengawasan dapat dilihat sebagai alat untuk membantu mengarahkan usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan cara ini pengawasan dapat diterima oleh karyawan karena menguntungkan kedua belah pihak. Cara ini juga menimbulkan motivasi kuat pada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik-baiknya, karena panilaian dilakukan secara bersama-sama atas hasil yang dicapai. Penilaian bersama-sama lebih suka dipakai oleh para professional sejati.

K. PENGAWASAN DAN FAKTOR MANUSIA

Tanggapan manusia/karyawan terhadap pengawasan merupakan suatu faktor vital. Pengawasan terbaik merupakan kegiatan positif yang diharapkan karyawan. Kondisi ini bisa tercapai kalau menggunakan *Results Management* atau memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik dan menyumbang kemajuan perusahaan. Tetapi cara yang terakhir ini baru bisa efektif, kalau karyawan juga diberi tahu tentang apa yang akan dicapai dan memberikan alasan mengapa suatu kegiatan diperlukan.

Para manajer juga dianjurkan untuk menjelaskan ukuran yang dipakai atau sebaiknya bersama-sama dengan karyawan, manajer menentukan alat tukarnya. Di samping itu, manajer juga harus menanyakan apakah karyawan senang atau tidak dengan pengawasan yang dilakukan. Singkatnya, sikap yang terbaik adalah sikap yang berlandaskan pada pandangan bahwa semua kegiatan harus dilalaikan secara bersama-sama.

Pengawasan Menyeluruh dan Audit

Jenis pengawasan manajerial yang umum dan penting adalah pengawasan secara menyeluruh; bagian-bagian yang saling berhubungan secara keseluruhan itu dianggap sebagai suatu unit. Pengawasan yang menyeluruh ini akan memberikan standar yang efektif untuk mengukur dan menilai hasil yang di peroleh.

Yang erat hubungannya dengan pengawasan menyeluruh adalah manajemen audit (pemeriksaan manajemen), yang meliputi peninjauan kembali (*review*) dan penilaian

secara menyeluruh atau terbatas pada hal-hal tertentu saja untuk selanjutnya dianalisis. Untuk itu biasanya digunakan pedoman yang memuat criteria-kriteria untuk pemeriksaan tersebut.

Pada dasarnya, pekerjaan pengawasan manajerial yang menyeluruh dan audit adalah berkisar sekitar ataupun yang menyangkut laporan keuangan.

A. PENGAWASAN PRESTASI SECARA MENYELURUH

Seorang manajer sering terlalu asyik dalam suatu jenis khusu pengawasan dan hanya memusatkan pikirannya pada pengawasan terhadapa suatu kegiatan yang paling disukainya, sehingga ia mungkin tidak memperhatikan prestasi secara keseluruha, padahal bila ia memperhatikan pada seluruh prestasi, hali ini berarti membantu agar :

1. Dapat terpeliharanya pandangan yang luas tentang manajemen.
2. Dapat melihat saling hubungan antara berbagai kegiatan manajemen.
3. Dapat menjaga keseimbangan yang diinginkan antara tujuan dan usaha-usaha yang dilakukan.

Pengawasan menyeluruh dapat membantu, tidaklah berarti bahwa usaha pengawasan dalam lingkup yang kecil tidak diperlukan, tetapi juga dibutuhkan agar tiap-tiap elemen pekerjaan berada dalam batasan yang diinginkan.

B. MACAM-MACAM LAPORAN PENGAWASAN

Yang paling berguna dalam pengawasan hasil (performance) secara menyeluruh adalah :

1. *Balance sheet* (Neraca).
2. *Profit and loss statement* (Laporan Rugi Laba).
3. *Special Report* (Laporan-Laporan khusus).

Laporan-laporan kenangan ini bila dibuat dalam bentuk komparatif (perbandingan), yakni yang memperlihatkan keterangan dari beberapa tahun yang berurutan, akan lebih berguna bagi perusahaan, karena kecenderungan (*trends*) yang penting dan terjadi di dalam perusahaan akan lebih jelas terlihat, dibandingkan dengan yang hanya menyangkut satu periode (masa) akuntansi saja.

1. *Balance Sheet* dalam bentuk Komparatif

Balance Sheet adalah dokumen akuntansi yang penting yang memperlihatkan gambaran keuangan suatu perusahaan pada suatu saat tertentu, biasanya pada akhir tahun.

Balance Sheet (Neraca) memiliki tiga elemen yaitu :

a. Asset (harta).
b. Liabilities (utang).
c. Stockholder's equity (modal).

Harta adalah semua benda yang berwujud atau hak (tak berwujud) yang mempunyai nilai. Sedangkan utang adalah pinjaman perusahaan dari pihak luar (kreditor). Dan modal adalah hak milik atas kekayaan dari pemilik perusahaan. Hubungan antara ketiga elemen tersebut dapat dinyatakan dalam suatu persamaan yaitu :

Harta = Utang + Modal

Balance Sheet dalam bentuk komparatif memperlihatkan data dalam bentuk atau format balance sheet untuk beberapa periode/masa berurutan.

2. *Profit and Loss Statement* (Laporan Rugi Laba)

Laporan rugi laba merupakan perincian laporan keuangan tentang pendapatan dan biaya suatu perusahaan untuk suatu periode akuntansi, misalnya untuk satu tahun dan satu bulan. Jadi, laporan rugi laba dalam bentuk komparatif memperlihatkan perbandingan data pembelanjaan perusahaan selama beberapa periode/masa berurutan.

Intinya, *output* setiap departemen diukur bersama dengan perubahan biayanya, termasuk biaya *overhead* untuk setiap departemen. Hasil penggambaran *net income* (pendapatan bersih) yang diharapkan, dianggap sebagai suatu standar untuk mengukut prestasi.

3. *Special Reports* (Laporan-laporan Khusus)

Jenis laporan ini merupakan bermacam-macam laporan khusus yang disusun untuk mempercepat atau memperlancar pengawasan menyeluruh. Dengan mempelajari data dan membandingkannya di antara laporan-laporan khusus, manajer dapat mengetahui spa yang sedang terjadi dalam perusahaan.

C. PEMBANDING KUNCI (*KEY RATIOS*) SELURUH KEGIATAN

Penggunaan *key ratios* merupakan suatu metode yang efektif bagi para manajer untuk pengecekan seluruh prestasi pada suatu perusahaan. Rasio-rasio ini ditentukan dari

pos-pos pilihan dalam neraca (*balance sheet*) dan laporan rugi laba. Rasio itu sendiri adalah angka yang dinyatakan dalam bentuk lain. Biasanya rasio ini dinyatakan dalam persentase.

Sedangkan analisis rasio adalah proses dari penentuan hubungan pos-pos dalam laporan keuangan. Biasanya rasio-rasio tersebut berguna daam menunjukkan kemungkinan adanya kekuatan dan kelemahan dalam operasi suatu perusahaan. Di sini akan diperlihatkan delapan rasio yang berbeda :

1. **Harta Lancar terhadap Utang Lancar (*Current Asset to Current Liabilities*)**

   Rasio ini kadang-kadang disebut *net working capital rasio* (rasio modal kerja bersih). Tujuan rasio ini :

   a. Memberikan indikasi (petunjuk) sampai seberapa jauh harta lancar akan susut.
   b. Mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam mengahadapi utang lancar yang sudah jatuh tempo.
   c. Menunjukkan kekuatan dari posisi *working capital*-nya (selisih harta lancar dengan utang lancar)

Banyak yang menganggap sebaiknya batas minimum harta lancar paling tidak dua kali lebih besar daripada utang lancar (200%).

2. **Penjualan terhadap Persediaan (*Sales to Inventory*)**

Rasio ini memperlihatkan berapa kali selama suatu periode akuntansi persediaan-persediaan telah dijual atau dipergunakan dan diganti.

Sebenarnya, rasio ini tidak mencerminkan perputaran (*turn over*) persediaan yang sebetulnya, sebab penjualan dinyatakan pada harga penjualan (*selling price*), sedangkan persediaan dinyatakan pada harga perolehan (*at cost*). Lagi pula data tersebut merupakan angka pada akhir tahun, bukan angka rata-rata suatu tahun maka bila mungkin dianjurkan untuk memperoleh rata-rata dari persediaan tiap akhir bulan selama setahun.

3. **Pendapatan yang Dihasilkan per Pegawai *(Revenue Created per Employee)***

Rasio ini untuk suatu periode yang terbatas, biasanya satu bulan dan dihitung dengan pembagian *dollar shipments* dengan jumlah rata-rata pegawai. Banyak yang menganggap batas rasio yang cukup memuaskan untuk rasio ini berkisar antara $1,500 - $2,000 per pegawai per bulan.

Jika pendapatan yang dihasilkan per pegawai terlampau rendah, ini biasanya menandakan banyak waktu produksi yang terbuang sia-sia, kurangnya metode-metode yang dipakai, penjualan tidak mengenai sasaran, atau harta penjualan tidak tepat digunakan.

4. **Waktu Pelaksanaan Transaksi (*Transaction Time*)**

Yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan seluruh operasi dari pemberian bentuk tempat bagi produk-produk dan pelayanan-pelayanan perusahaan. Rasio ini didapat dengan pembagian rata-rata persediaan dengan *Net Shipments*.

5. **Harta Tetap terhadap Hak Kepentingan Tangible daripada Para Pemegang Saham**

   (*Fixed Asset to Tangible Net Worth*)

Suatu rasio antara harta tetap terhadap hak kepentingan tangible daripada pemegang saham yang besarnya kurang dari satu menunjukkan bahwa para pemegang saham telah ikut menyediakan sebagian dari modal kerja (*working capital*). Juga jika rasio terlalu tinggi dapat menandakan suatu investasi yang berlebihan dalam harta tetap.

6. **Utang lancar terhadap Hak Kepentingan Tangible daripada Para Pemegang Saham**

   (*Current Liabilities to Tangible Net Worth*)

Rasio ini mengukur utang lancar perusahaan terhadap hak kepentingan para pemegang saham setelah dikurangii setiap *in tangible* yang ada (misalnya goodwill ‘nama baik’) pada *balance sheet* (neraca). Bila terlalu banyak utang lancar yang dibuat, dihubungkan dengan hak kepentingan tangible para pemegang saham, akan menimbulkan masalah-masalah mengenai kelangsungan hidup perusahan dalam waktu-waktu yang menyulitkan, seperti bila terjadi kemunduran usaha.

7. **Utang Jangka Panjang terhadap Modal Kerja Bersih (*Funded Debt to Net Working Capital*)**

Bila rasio ini terlalu besar, modal kerja mungkin telah dihabiskan untuk melunasi utang jangka panjang, tatapi pada kenyataannya utang jangka panjang dapat saja lebih tinggi sedikit tanpa harus mengganggu jalannya operasi perusahaan.

8. *Return on Investment* (ROI)

Rasio ini merupakan nilai dari pengembalian modal, bukan nilai dari keuntungan. Jadi ROI merupakan perbandingan dari keuntungan terhadap modal yang digunakan. Perhitungan ini dimaksudkan untuk mengukur hasil keseluruhan yang dicapai oleh perusahaan. Rasio ini demikian lengkap sehingga dibandingkan dengan rasio lainnya, rasio ini mampu memperlihatkan penyebab kesalahan bila terjadi perbedaan yang cukup besar yang tidak menguntungkan antara hasil yang dicapai dengan standar yang digunakan, sehingga hasil yang dicapai dapat diperbaiki, baik dengan memperbesar jumlah penjualan untuk setiap rupiah yang ditanam maupun dengan memperbesar keuntungan untuk setiap rupiah yang ditanam. Banyak manajer yang memfokuskan pada rasio ini dalam pengawasan menyeluruh.

D. PENILAIAN PENGGUNAAN RASIO

Adalah baik bila penggunaan rasio dilakukan dengan memperbandingkan rasio-rasio dalam perusahaan itu sendiri atau dengan perusahaan-perusahaan yang sejenis. Tetapi di lain pihak, bila suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak sejenis atau yang klasifikasi usahanya berlainan, maka analisisnya akan menjadi tidak berarti, karena rasio-rasionya tidak mewakili dan tidak dapat diperbandingkan.

Bila kita terlampau banyak menggunakan penghitungan rasio dapat berbahaya pula karena untuk mengartikan terlalu banyak rasio akan dapat menyulitkan suatu perusahaan dan ini akan membingungkan dalam menarik kesimpulan tentang kemungkinan-kemungkinan yang akan timbul.

Seperti telah dijelaskan bahwa kini para manajer banyak menggunakan *return on investment* daripada rasio lainnya, karena ROI memfokuskan perhatian pada bagaimana hasil-hasil akan baik dengan menggunakan cara yang lengkap serta mudah diselidiki dan dicatat *trends*-nya (kecenderungannya). Akan tetapi, jika manajer tidak mengawasi investasi, maka validitas ROI patut dipertanyakan, karena LOT sebelumnya berlaku pada tingkatan perencanaan, bukan dalam proses pengawasan jangka pendek.

E. DAERAH BATASAN BAGI PENGAWASAN MENYELURUH

Pengawasan menyeluruh biasanya melingkupi keseluruhan dari sumber dan unsur yang ada dalam perusahaan. Tetapi umum digunakan batasan terhadap daerah pengawasan. Hal ini untuk dapat membuat jelasnya pengawasan itu sendiri dalam kaitan atau pertaliannya dengan usaha-usaha pengawasan pada daerah-daerah yang lebih luas. Biasanya pengawasan yang demikian realtif terus-menerus dilakukan dan memerlukan ketajaman pikiran. Batasan daerah pengawasan biasanya yang berurusan dengan hal-hal sebagi berikut.

1. Kedudukan Pasar Perusahaan.
2. Keuntungan (*Profitability*).
3. Penggunaan dan pendapatan bahan-bahan.
4. Prestasi baik manajerial maupun non manajerial, pengembangan, dan sikap karyawan.
5. Modal dan sumber-sumber keuangan.
6. Produktivitas.
7. Sumber-sumber fisik.
8. Pertanggungjawaban umum.

Melakukan pengawasan pada daerah-daerah ini akan memperkecil kerugian yang tak terduga dalam penjualan, bahan-bahan, waktu keuntungan, tenaga manusia, modal dan fasilitias-fasilitas.

F. PEMERIKSAAN AKUNTANSI

Verifikasi dari bermacam-macam laporan keuangan seperti dijelaskan terdahulu, dilakukan dengan pemeriksaan, akuntansi (*accounting audits*). Pemeriksaan ini dibuat berdasarkan pada catatan atau laporan-laporan yang ada apakah telah dilakukan sesuai dengan waktunya serta biaya ataupun kegiatan-kegiatan dan prosedur-prosedur yang pernah dibuat. Pemeriksaan catatan dan laporan-laporan akuntansi dilaksanakan oleh anggota-anggota akuntan publik, untuk mengetahui bahwa catatan-catatan itu tepat dan benar sesuai dengan bentuk-bentuk kebiasaan akuntansi, sehingga hasilnya dapat dijadikan dasar yang dapat dipercaya untuk pengawasan menyeluruh.

G. PEMERIKSAAN AKUNTANSI

Penilaian yang berkala terhadap fungsi-fungsi manajemen seperti *planning, organizing, actuating, dan controlling* serta membandingkannya pada ukuran suatu operasi yang berhasil dengan baik, merupakan arti yang penting bagi pemeriksaan manajemen.

Keuntungan dari pemeriksaan manajemen baru adalah mendapatkan kemudahan dalam :

1. Mengendalikan kebijaksanaan-kebijaksanaan baru dan praktek-praktek baru.
2. Menunjukkan daerah-daerah utama yang memerlukan penunjang.
3. Perkembangan pemakaian yang lebih baik dari unit-unit staf organisasi, khususnya bila pemeriksaan dibimbing oleh pegawai perusahaan.
4. Menyempurnakan komunikasi yang informatif pada seluruh karyawan tentang keadaan perusahaan.
5. Mengukur sampai di mana pengawasan manajerial yang dijalankan itu efektif.
6. Menentukan dikembangkannya data manajemen yang dapat dipercaya dalam organisasi.

Pemeriksaan manajemen diartikan dalam ungkapan yang luas dan menyangkut berbagai hubungan dari seluruh kegiatan perusahaan yang sedang berjalan. Tugas seorang pemeriksa adalah mengaudit, Hak yang dimiliki tersebut memberinya wewenang untuk memeriksa kegiatan yang meragukan wakaupun kegiatan tersebut dipimpin oleh manajer yang memiliki wewenang khusus sekalipun. Memeriksa kegiatan yang bersifat persuasive, penting dan dinamis seperti pemeriksaan manajemen, bukan merupakan hal yang murah karena hal-hal yang sullit diduga harus dirintis. Hal-hal yang dibutuhkan dalam manajemen adalah, pengetahuan tentang perumusan nilai, spa yang relatif penting yang akan kita kerjakan dan harus kita berikan pada masyarakat, produk-produk baru, opini dari langganan-langganan dan sikap.

H. MENGIDENTIFIKASI DAERAH-DAERAH UNTUK PEMERIKSAAN

Sejumlah cara dapat diikuti oleh pemeriksa manajemen untuk mengidentifikasi daerah-daerah yang memerlukan pemeriksaan dan pengujian. Di sini kita akan memperhatikan secara seksama beberapa cara yang lebih umum, yaitu :

1. Peninjauan atau pemeriksaan ulang laporan-laporan Intern, bahwa para manajer menggunakan data yang akurat serta *up to date* dengan bidang pekerjaan masing-masing.

2. Memilih sistem-sistem utama atau kunci (*key systems*) serta prosedur-prosedur yang digunakan oleh perusahaan dan mengikuti cara atau prosedur tersebut dari pertama hingga akhir. Cara ini dapat memberikan gambaran tentang efisiensi yang dilakukan perusahaan dan arah pekerjaan yang sedang dikerjakan.
3. Wawancara dengan manajer dan yang bukan manajer juga diperlukan sebagai bahan informasi yang sangat berharga. Diskusi ini harus ditangani dengan hati-hati. Yang utama dalam setiap wawancara adalah bahwa pewawancara itu setidak-tidaknya memiliki latar belakang dna pengetahuan tentang perusahaan, begitu pula suasan jalannya wawancara harus diperhatikan agar mendapat tanggapan.

I. ATRIBUT YANG DIGUNAKAN DALAM PEMERIKSAAN

Pemeriksaan manajemen dapat menyuguhkan suatu daftar kualifikasi yang diinginkan beserta dengan nilai kredit tiap-tiap atribut. Pemeriksaan itu sendiri, menilai spa yang telah dikerjakan bagi perusahaan itu sendiri dan pelayanan-pelayanan spa yang diberkan bagi langganan-langganan atau konsumen perusahaan tersebut.

Untuk mencapai penilaian ini, penilaian pada sejumlah faktor perlu dilakukan dan meliputi atribut-atribut yang berurusan dengan : stabilitas keuangan, efisiensi produk, efektivitas penjualan, dampak social dan ekonomi, pengembangan pegawai, pertumbuhan pendapatan, hubungan masyarakat dan tanggun jawab sosial. Dalam pemeriksaan manajemen ini atribut-atribut tersebut masing-masing diberi nilai kredit.

Pengawasan Kuantitas dan Kualitas

A. PENGAWASAN KUANTITAS

Pengawasan kuantitas adalah pengawasan yang ditujukan terhadap bahan-bahan mentah, produk-produk atau jasa-jasa serta dokumen-dokumen dari berbagai sumber dengan tujuan mendapatkan, mengolah, dan mendistribusikan barang-barang tersebut dengan cara yang terbaik dan sesuai dengan yang direncanakan.

Pengawasan ini mengikuti suatu aliran/sistem tertentu yakni :

Input : perolehan bahan-bahan mentah dari berbagai sumber.

Proses : pengolahan terhadap *input*.

Output : hasil dari pengolahan tersebut, yang biasa juga disebut dengan produk.

Output yang dihasilkan ini selanjutnya akan di distribusikan pada konsumen dan akan menghasilkan suatu umpan balik (*feedback*) tertentu yang merupakan sumber informasi untuk mengadakan tindakan-tindakan perbaikan.

Singkatnya, pengawasan kuatitas ini merupakan pengawasan terhadap keseluruhan sistem yaitu *input-proses-output* yang dijalankan dengan cara mengevaluasi jalannya sistem tersebut, perbaikan-perbaikan tertentu berdasarkan informasi dari *feedback* tersebut.

Jadi, di sini terlihat bahwa pengawasan kuantitas ini mencakup lingkup yang luas, tetapi di sini pengawasan kuantitas ini dibatasi pada pengawasan terhadappendistribusian *output* saja (penjualan) dengan alasan bahwa hal tersebut merupakan penyebab utama timbulnya sistem keseluruhan dan merupakan kunci yang mengatur jalannya sistem pengawasan kuantitas tersebut.

B. PENGAWASAN PENJUALAN

Seperti yang telah disebutkan terdahulu, pengawasan penjualan yang efektif akan menyebabkan efektifnya pengawasan kuantitas secara keseluruhan. Selain itu, kurang ketatnya pengawasan terhadap penjualan akan menyebabkan ketidakseimbangan dalam penjualan itu sendiri. Misalnya : di suatu daerah, produk yang dipasarkan berlebihan sehingga tidak habis terjual, sedangkan di daerah lain justru membutuhkan kekurangan produk tersebut.

Untuk itu, suatu pengawasan penjualan yang efektif perlu didasarkan pada apa yang disebut *basics of sales control* (dasar-dasar pengawasan penjualan), yang meliputi 3 faktor yaitu :

1. Unit pengawasan penjualan,
2. Potensi penjualan unit tersebut, dan
3. Sifat-sifat dari agen-agen penjualan yang dipergunakan dalam pendistribusian barang dari jasa tersebut.

1. Unit Pengawasan Penjualan

Hal utama yang harus dipertimbangkan dalam suatu pengawasan penjualan adalah menentukan daerah yang dapat dilakukan penjualan. Unit pengawasan penjualan ini meliputi :

a. Unit politis, seperti provinsi-provinsi, kota-kota sampai ke desa-desa,
b. Daerah-daerah pemasaran,
c. Daerah-daerah dengan pemusatan industri tertentu, misalnya : daerah khusu untuk industri kecil, khusus industri pesawat terbang dan lain-lainnya.

Untuk barang-barang konsumen, unit pengawasan yang sebaiknya dipakai adalah unit pengawasan yang disebut kedua yaitu suatu daerah yang kira-kira merupakan pusat perdagangan tempat pembeli biasanya membeli dalam jumlah yang tertentu. Daerah perdagangan ini dapat diramalkan melalui : arus perdagangan, kebiasaan membeli konsumen, ukuran dari pasar perdagangan, jarak dengan pusat perdagangan lainnya, dan sarana transportasi. Sedangkan untuk barang-barang industry pengawasan yang terbaik adalah saat yang disebut terakhir karena biasanya pasar untuk barang-barang industri letaknya sudah terkonsentrasi, misalnya: pesawat terbang tidak dijual disetiap pasar, tidak seperti halnya pakaian jadi misalnya.

2. Potensi Penjualan

Merupakan suatu tujuan penjualan yang sudah bersifat pasti untuk suatu jangka waktu tertentu. Untuk menentukan tujuan ini berarti diperlukan data penilaian, pengalaman-pengalaman serta langkah-langkah sebagai berikut.

a. Membagi pasar menjadi beberapa daerah penjualan.
b. Memperkirakan jumlah seluruh penjualan untuk masa yang akan dating.
   Hal ini mencakup juga evaluasi terhadap keadaan pasar secara umum dan kemampuan produksi perusahaan.
c. Mendistribusikan angka-angka total penjualan pada tiap-tiap daerah penjualan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa tiap-tiap daerah mempunyai kemampuan membeli yang berbeda. Misalnya: Jakarta mungkin mempunyai potensi yang lebih besar daripada Surabaya.

3. Sifat-Sifat dari Agen-Agen Penjualan

Kita perlu mengetahui sifat-sifat dari agen-agen penjualan sebab agen-agen ini berbeda satu sama lain dalam hal ukuran, jenis kepemilikan, manajemen, metode pembelian, dan dalam hal jenis barang dan jasa yang dibeli. Perbedaan-perbedaan ini mempengaruhi pengawasan penjual dan karena itu harus selalu diperhatikan.

Dengan berdasarkan pada tiga faktor tersebut diatas, langkah selanjutnya dalam suatu proses pengawasan adalah sebagai berikut.

a. Mengukur pelaksanaan penjualan

Sebelum mengadakan pengukuran harus ditentukan dulu suatu standar pengeluaran, sebab pengulasan pelaksanaan penjualan yang menggunakan unit yang sama dengan unit standar pengeluaran sehingga perbandingan-perbandingan yang dilakukan dapat sah.

Standar yang biasa dipergunakan adalah nilai satuan uang (rupiah, dolar dan sebagainya). Setelah menentukan standar dapat dilakukan pengukuran terhadap pelaksanaan penjualan yang menekankan pada informasi mengenai kegiatan-kegiatan para petugas enjualan. Informasi-informasi ini diperoleh secara teratur melalui suatu laporan mingguan atau harian.

Di dalam mengukur pelaksanaan penjualan ini perlu juga dimasukkan data mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan saingan, karena kemajuan yang dicapai oleh mereka dapat menuntut diadakannya perubahan strategi penjualan dan karena itu juga diadakannya penyesuaian dalam pola pengawasan penjualan.

b. Membandingkan pelaksanaan penjualan dengan standar

Dengan mengadakan perbandingan terhadap standar yang ada dapat dilihat sejauh mana penjualan di satin pasar telah berhasil ditembus (market penetration). Misalnya : hasil penjualan di kota A adalah Rp.100.000,00 dan di kota B Rp.60.000,00. Sepintas lalu kelihatannya penjualan di kota A lebih berhasil daripada di kota B. Tetapi jika kita lihat pada standar yang ditentukan berdasarkan potensi penjualan di kota A standarnya Rp.200.000,00 dan di kota B Rp.75.000,00 maka dapat dikatakan bahwa penjualan di kota B lebih berhasil, sebab tingkat keberhasilan pasar ditembus di kota B lebih besar dari kota A. di kota B tingkat *market penetration* adalah 80 (60.000/75.000) sedangkan di kota A hanya 50 (100.000/200.000).

c. Mengadakan koreksi terhadap penyimpangan penjualan

Jika pelaksanaan penjualan berada terlalu jauh dari standar maka harus diadakan tindakan-tindakan dalam berbagai ospek, misalnya:

1) Penyesuaian harga,
2) Mengganti agen-agen penjualan yang dipakai,
3) Mengadakan perbaikan pada cara kerja petugas penjualan supaya mereka bekerja secara lebih efektif,

4) Mengadakan seleksi pegawai yang lebih baik, mengadakan latihan-latihan penjualan dan memberikan insentif-insentif tertentu, dan
5) Mengadakan peninjauan kembali pada standar penjualan yang dipakai atau menyesuaikan dasar yang dipakai dalam pengawasan.

C. PENGAWASAN KUANTITAS DAN KUALITAS

Pengawasan terhadap kualitas dimaksudkan agar kualitas yang dihasilkan barang tertentu memenuhi atau sesuai dengan fungsi barang tersebut, sesuai dengan harga barang dan jasa tersebut dan berada pada tingkat yang dapat memberikan hasil yang dapat diandalkan. Jadi, pengawasan kualitas bukan semata-mata ditujukan untuk memperoleh mutu yang tinggi.

Ada dua macam cara pengawasan terhadap kualitas, yaitu:

1) Pengawasan secara inspeksi,
2) Pengawasan secara statistic.

1. Pengawasan Inspeksi

Untuk melakukan suatu inspeksi dibutuhkan suatu standar tertentu. Inspeksi dilakukan dengan cara membandingkan kualitas dari suatu produk tertentu dengan standar yang dipakai, melalui suatu tes atau ujian secara visual. Untuk mempermudah inspeksi ini dapat digunakan peralatan-peralatan dan mesin-mesin modern.

Adapun orang yang paling berperan di dalam inspeksi ini adalah para pekerja pabrik karena merekalah yang mengerjakan suatu produk: dapat tidaknya diterima kualitas dari suatu produk dipengaruhi oleh kesungguhan mereka di dalam mengerjakan produk tersebut. Karena itu, bagi seorang yang menjalankan tugas inspeksi ini diharapkan untuk menjalankan peran aktif: tidak hanya memeriksa tetapi juga membantu dan memberikan saran-saran untuk memperbaiki atau mempertahankan mutu.

Suatu pengawasan secara inspeksi dapat dilakukan dalam dua cara yaitu:

a. Inspeksi 100%

Dalam inspeksi ini semua mesin dan produk yang dihasilkan menjalani pemeriksaan.

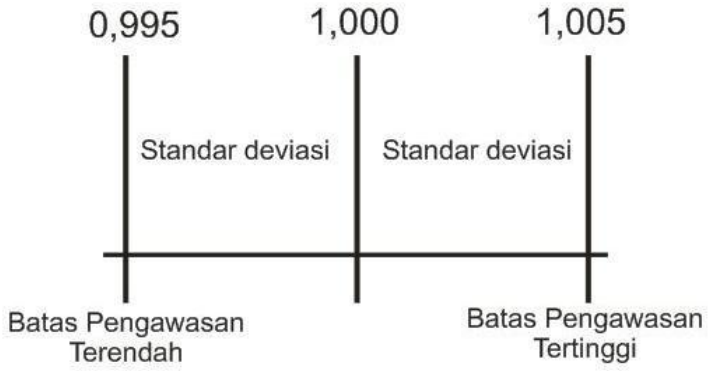
b. Inspeksi berdasarkan sampel

Di sini tidak seluruh mesin dan produk yang dihasilkan menjalani pemeriksaan, tetapi hanya diambil beberapa saja untuk dijadikan sampel yang dianggap mewakili keseluruhan yang harus diperiksa.

Tiap-tiap cara inspeksi ini mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Dalam inspeksi 100%, waktu, biaya, dan tenaga yang dibutuhkan cukup besar tetapi kualitasnya dapat dijamin. Dalam inspeksi berdasarkan sampel, waktu, biaya dan tenaga dapat dihemat tetapi kualitas tidak terjamin seluruhnya. Misalnya: dari 100 produk diambil sampel 10 dan ternyata hasilnya baik, maka ke-90 produk lainnya juga dianggap baik. Sebaliknya jika hasil inspeksi menunjukkan hasil yang kurang baik, maka keseluruhannya juga dianggap tidak baik dan tidak dapat segera dipasarkan atau mulai produksi.

2. Pengawasan Kualitas secara Statistik

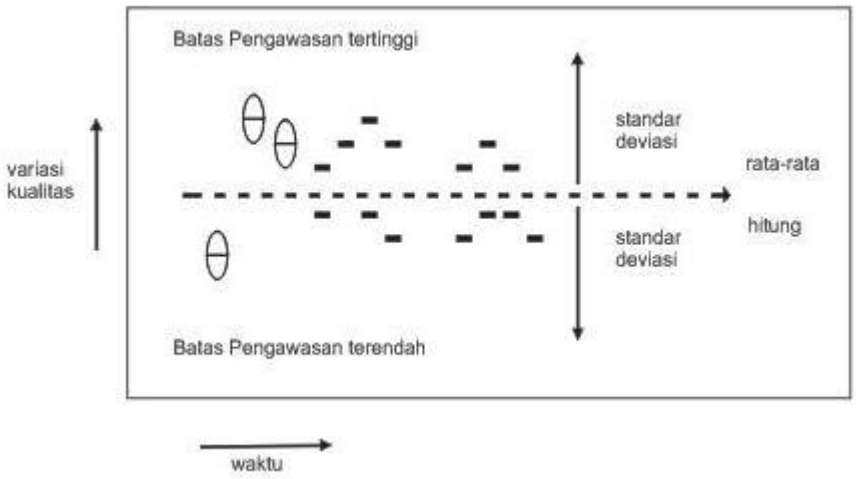
Seperti telah disebutkan pengawasan secara inspeksi berdasarkan sampel mempunyai kemungkinan kesalahan yang cukup besar. Untuk mengurangi resiko terjadinya suatu kesalahan itu, suatu pengawasan secara kualitas dapat didasarkan teori-teori statistic dan metode probabilitas; dengan metode ini keterandalan (*reliability*) suatu sampel dinyatakan dalam bentuk angka-angka dan dapat mengurangi terjadinya kesalahan. Dasar pengawasan kualitas secara statistik ini adalah suatu pengukuran yang disebut dengan standar deviasi. Standar deviasi ini berada di antara batas pengawasan terendah dan batas pengawasan tertinggi. Adapun batas pengawasan terendah dan tertinggi ini ditentukan berdasarkan keadaan, yaitu barang-barang dan mesin-mesin yang dipakai. Di sini dapat diberikan contoh suatu dasar pengawasan secara statistik ini.



Angka 0,995 merupakan batas pengawasan terendah dan 1,005 tertinggi. Jika demikian dalam suatu proses yang sama, dalam perhitungan didapatkan ukuran 1,007, berarti ada suatu kesalahan dalam proses tersebut dan proses harus dihentikan untuk dicari sebab-sebab kesalahan dan diadakan perbaikan-perbaikan seperlunya.

a. *Bagan pengawasan (Control Charts)*

Dalam proses produksi (operasi), pengawasan kualitas dilakukan dengan suatu bagan pengawasan yang pembentukkannya didasarkan pada konsep-konsep standar deviasi, batas pengawasan tertinggi dan terendah; sedangkan variabel-variabel yang dimasukkan dalam bagian ini adalah variabel waktu dan variasi dari kualitas.



Lingkaran-lingkaran kecil disini menunjukkan nilai-nilai sampel; sampel-sampel tersebut diperiksa secara periodic: dapat setiap jam, dua jam, atau per hari. Hasil inspeksi tersebut ditandai dalam bagan dalam bentuk lingkaran. Jika tanda-tanda tersebut berada di antara batas, berarti segala sesuatunya beres, jika berada di luar batas berarti perlu diadakan tindakan-tindakan perbaikan dan proses produksi harus dihentikan.

b. Saran-saran bagi efektifnya anti pengawasan kualitas

1) Tekankan pentingnya pengawasan kualitas ini dengan menjadikannya salah satu sasaran perusahaan.
2) Kembangkan hubungan baik dengan bagian pelaksanaan (manufacturing) agar dapat mereka tetap merasa bertanggung jawab terhadap dicapainya kualitas yang diinginkan.
3) Membuat laporan mengenai biaya-biaya kualitas, kembalinya modal dan sebab-sebab timbulnya kualitas dalam kualitas.

4) Mencoba mencari tahu hal-hal apa yang dapat menyebabkan kesalahan dan apa-apa saja kesalahan yang telah terjadi.
5) Untuk suatu produk yang baru, usahakan diadakan suatu uji coba dengan cara dan situasi yang sama seperti proses produksi yang biasa dilakukan.

Pengawasan Waktu, Biaya, dan Anggaran

A. PENGAWASAN WAKTU

Pengawasan terhadap waktu perlu diadakan karena waktu memiliki sifat-sifat yang unik, yaitu, waktu sangat terbatas jumlahnya artinya tidak dapat dibentuk kembali, cepat usang, dan inealistik. Oleh karena itu, seorang manajer, perlu memperhitungkan waktu ini dengan cermat dan tepat. Bentuk pengawasan terhadap waktu dapat kita lihat dari :

1. Yang secara Personal Dipergunakan oleh Para Manajer

Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah membuat pola pemakaian waktu yang didapatkan dengan cara mencatat keseluruhan kegiatan yang dikerjakan selama satu hari. Manfaat dari pemakaian pola ini adalah memperluas informasi mengenai berapa banyak waktu yang telah dihabiskan dan mengetahui berapa banyak waktu yang sesuai (pantas) dalam menghasilkan suatu produk. Di samping itu, penghitungan waktu ini memudahkan pengawasan sehingga pemborosan, pencurian, waktu dan kegiatan-kegiatan lain yang tidak penting dilakukan dapat berkurang. Langkah selanjutnya adalah menjadwalkan keseluruhan kegiatan yang akan dikerjakan di kemudian hari. Dengan mengadakan penjadwalan ini seseorang dapat merencanakan dan mengatur waktunya lebih baik dan lebih efisien.

2. Yang Dipergunakan dalam Kaitannya dengan Bidang Produksi

Dalam produksi, asas efisiensi dipergunakan dalam arti meminimalkan penggunaan biaya, dan waktu dan memaksimalkan penggunaan mesin, material, tenaga kerja dan keahlian.

Dalam kaitan asas efisiensi ini, pengawasan waktu dibentuk untuk membantu pemakaian sumber-sumber diatas tepat pada waktunya dan dalam jumlah yang pantas.

Dalam bidang produksi, kegiatan yang sangat erat hubungannya dengan pengawasan waktu adalah *routing, scheduling, dan dispatching*. Dari ketiga kegiatan

tersebut yang benar-benar merupakan segi pengawasan adalah *dispatching*, sedangkan yang lainnya lebih merupakan kegiatan perencanaan produksi.

Routing adalah mempersiapkan atau merencanakan arah dari suatu proses produksi, *routing* memberikan keterangan kepada para pekerja dari bagian mana yang hendak dialirkan ke mana produk tersebut, peralatan apa yang dibutuhkan, dan keterangan tentang waktu yang pantas dihabiskan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan berdasarkan standar waktu yang berlaku.

Scheduling adalah menentukan jadwal waktu, kapan dimulainya suatu produk dan kapan pekerjaan itu dapat diselesaikan. Segi pengawasan dari scheduling ini adalah mengetahui kemajuan produksi pada tiap-tiap kegiatan produksi sehingga tidak terjadi hambatan-hambatan dalam proses produksi.

Sedangkan *dispatching* memberikan keterangan tentang pergerakan material dalam proses produksi; keterangan ini memuat bilamana, dimana, material apa yang harus berpindah, dan mesin atau peralatan apa yang dibutuhkan. Segi pengawasan pada *dispatching* ini adalah memelihara (menjaga) pergerakan suatu material sesuai dengan *route* dan *schedule*, memberikan laporan tentang kemajuan-kemajuan yang telah dicapai pada tiap tahap produksi dan mengadakan perbaikan-perbaikan apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya kerusakan mesin, pemborosan material atau kekurangan tenaga kerja. Singkatnya dalam proses produksi *dispatching* mengutamakan keselarasan dengan rencana dan mengadakan perbaikan-perbaikan apabila dirasa terjadi penyimpangan atau kesalahan.

Gambar berikut merupakan contoh kartu perintah bergeraknya suatu material (Gambar 1.6)

Kartu Mutasi Material

Pesanan Manufacturing No. ……	Jumlah : ……	No. Bagian : ……	Kelas ……
Model : ……	No. Spesifiksi : ……	Desain : ……	Catatan Khusus
Ciri Khusus Material (Spesifikasi Material)			
Diserahkan pada Bagian Mesin Lokasi	Waktu penyerahan Tanggal Jam Diserahkan oleh	Waktu penerimaan Tanggal Jam Diterima oleh	

(Tanda tangan) (Tanda tangan)

B. PENGAWASAN BIAYA

Dalam menunjang kegiatan suatu perusahaan, baik yang besar maupun yang kecil pasti diperlukan biaya. Biaya itu dapat meliputi; biaya pembelian material, biaya upah buruh (tenaga kerja), biaya operasi pabrik, penjualan maupun biaya administrasi lainnya. Umumnya, pada periode waktu tertentu, perusahaan mengadakan perhitungan biaya. Pada perhitungan biaya itu total pendapatan harus dapat menutupi total biaya yang dikeluarkan; dengan demikian perusahaan dapat terjamin kehidupannya.

1. Macam-macam Biaya

Langkah pertama dalam mengadakan pengawasan biaya adalaha menghitung biaya yang terjadi, terdiri dari :

a. Biaya material

Biaya material terdiri dari biaya yang langsung dan tidak langsung. Biaya material yang langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk material yang akan menjadi atau merupakan bagian dari suatu produk. Sedangkan biaya material yang tidak langsung adalah biaya material yang dipergunakan untuk menunjang atau membantu menghasilkan suatu produk. Data mengenai biaya material ini dapat diperoleh dari laporan pembelian material.

b. Biaya tenaga kerja (Labor Cost)

Biaya tenaga kerja ini dibagi dalam biaya yang langsung dan tidak langsung. Biaya tenaga kerja yang langsung adalah biaya yang dikeluarkan langsung untuk membayar tenaga kerja yang langsung terlibat dalam menghasilkan suatu produk (misalnya tenaga kerja buruh di pabrik). Sedangkan biaya tenaga kerja yang tidak langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar tenaga kerja yang tidak langsung terlibat dalam menghasilkan suatu produk, tetapi mereka menunjang atau membantunya (misalnya tenaga pengawas atau supervisor produksi). Data mengenai biaya tenaga kerja ini ditulis dalam *labor time cards* yang berisi keterangan mengenai sejumlah instruksi kerja yang harus dilaksanakan, kegiatan yang dikerjakan, dan waktu yang dihabiskannya untuk itu.

c. Biaya penjualan (selling cost)

Biaya penjualan juga dibagi atas biaya yang langsung dan tidak langsung. Biaya penjualan yang langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk melakukan kegiatan penjualan yang memiliki pengaruh langsung terhadap produk yang dijual (misalnya gaji para *salesman*). Sedangkan biaya penjualan yang tidak langsung adalah biaya yang dipergunakan untuk menunjang kegiatan penjualan suatu produk (misalnya biaya riset pemasaran, *training* para *salesman* dan lain-lainnya). Data mengenai biaya penjualan ini dapat diperoleh di bagian penjualan.

d. Biaya overhead pabrik (Factory overhead cost)

Biaya operasi pabrik tidak dapat dimasukkan sebagai biaya material ataupun biaya tenaga kerja. Perhitungan biaya ini umumnya dengan menambah persentase dari sejumlah tingkat tertentu dengan biaya material, biaya tenaga kerja atau biaya keduanya. Contoh ini misalnya biaya penyusutan mesin-mesin yang ada di pabrik.

e. Biaya overhead (Overhead cost)

Biaya *overhead* merupakan biaya yang tidak dapat dimasukkan dalam biaya-biaya lainnya. Biaya ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, misalnya besarnya perusahaan, kegiatan yang dilakukannya, dan jenis kegiatan (sebagai perusahaan jasa atau pabrik) perusahaan yang bersangkutan. Biaya ini berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lain, bahkan antarbagian dalam satu perusahaan pun tidak terdapat keseragaman jumlah. Sebagai dasar menentukan tingkat biaya *overhead* maka terdapat tiga dasar menurut pembidangannya yaitu :

1) Biaya *overhead* pada pabrik secara keseluruhan;
2) Biaya pada tiap-tiap bagian (departemen);
3) Biaya pada pos-pos inti.

Biaya *overhead* ini umumnya berhubungan dengan unsure waktu (misalnya, biaya sewa gedung, asuransi, dan administrasi kantor lainnya).

2. Perbandingan Biaya yang Terjadi dengan Biaya Standar

Biaya standar adalah biaya yang telah ditetapkan lebih dahulu untuk memproduksi suatu barang berdasarkan patokan atau cara-cara tertentu oleh seorang analis. Biaya standar ini ditunjukkan dalam rupiah dan dianggap dapat mewakili keseluruhan jumlah pengeluaran normal yang dipergunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dalam praktek pengawasan biaya, umumnya dipergunakan tipe lai dari biaya standari yaitu, *basic standar cost*. *Basic standar cost* merupakan suatu ukuran tertentu yang diperbandingkan dengan biaya yang terjadi (*actual cost*) dalam suatu persentase. Misalnya ditetapkan *basic standar cost* sebesar dua juta rupiah, tetapi karena ternyata terjadi kenaikan harga material dan upah buruh maka biaya yang nyata terjadi (actual cost) mungkin dapat mencapai dua setengah juta rupiah.

Dengan cara mengadakan perbandingan ini, seorang manajer dapat mengetahui apakah perusahaan dalam mengeluarkan biaya guna kegiatannya efisien atau tidak. Salah satu cara yang efektif untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengeluaran biaya adalah menimbulkan kesadaran akan biaya pada setiap orang yang bekerja pada perusahaan. Setiap orang harus memiliki tanggung jawab untuk mengawasi pengeluaran biaya sebagai akibat dari kegiatannya.

Umumnya pelaksanaan pengawasan biaya ini dilakukan dengan mengadakan pengurangan biaya (*cost reduction*) yang dapat dicapai dengan :

a. Mencegah penghamburan material dan waktu,
b. Memperbaiki metode dan proses kerja, dan
c. Mendorong penemuan baru yang dapat lebih mengefektifkan kerja.

Cost reduction ini lebih baik dilakukan dengan cara mengadakan pengurangan biaya dalam jumlah yang kecil disetiap pos biaya sampai pada akhirnya didapatkan pengurangan yang besar, daripada mengadakan pengurangan biaya dalam jumlah yang besar hanya pada satu pos biaya saja.

3. Planning, Programming, Budgeting, System, dan Value Analysis

Konsep lain dalam mengadakan pengurangan biaya dikenal dengan nama:

a. PPBS (*Planning, Programming, Budgeting, System*) yang dalam bahasa Indonesia disebut SP4 (Sistem Perencanaan, Penyusunan, Program dan Penganggaran) merupakan metode atau cara mengefektifkan biaya melalui pengembangan rasionalitas dalam mengambil keputusan Rasional bereti memilih alternative terbaik dan menguntungkan dari sejumlah alternative-alternatif tertentu.

b. *Value Analysis* atau analisi nilai; merupakan suatu pendekatan teknis dalam mengurangi biaya. Tujuan dari value analysis adalaha mengidentifikasi biaya-biaya yang tidak perlu dan atau mengadakan perbaikan dalam tata (cara) kerja dan material yang digunakan. Ada tiga langkah dasar dalam *value analysis* yaitu:

(1) Mengidentifikasikan fungsi suatu material, mesin atau metode kerja,
(2) Fungsi-fungsi tersebut dievaluasi, dan
(3) Setelah dievaluasi dibentuk alternatif lain yang lebih baik.

C. Pengawasan Anggaran

Pengawasan terhadap anggaran merupakansuatu proses untuk mengetahui tindakan spa yang sedang dikerjakan dan apakah tindakan tersebut telah sesuai dengan anggaran yang direncanakan sebelumnya. Dengan demikian, melalui proses ini dapat ditentukan keberhasilan ataupun penyimpangan suatu tindakan.

Dengan mengadakan pengawasan ini ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, yakni dasar penyusunan suatu anggaran didasarkan atas perkiraan (estimasi) yang mungkin terjadi di masa yang akan datang berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data aktual yang tersedia. Data *budgeting* terdiri dari data yang konstan dan variabel. Data yang konstan diperuntukkan bagi hal-hal yang sifatnya tidak berubah (*fixed*) dan konstan. Oleh karena itu, anggaran dari hal-hal tersebut dapat diramalkan dengan tepat. Misalnya, anggaran untuk sewa gedung, penyusutan, *general & administrative expense*, dan lain-lain. Data yang variable diperuntukkan bagi hal-hal yang tidak tetap dan sangat bervariasi, misalnya anggaran penjualan, anggaran produksi, dan lain-lain.

Periode dari suatu anggaran, biasanya disusun bertepatan waktunya dengan alat-alat kontrol lainnya (biasanya laporan rugi laba, *balance sheet*). Dalam hal ini yang penting adalah periode yang dipiluh harus dapat menggambarkan keseluruhan siklus kegiatan normal dari suatu organisasi.

Dalam pengawasan anggaran perlu sekali diperhatikan segi tingkah lalai manusia, sebab pada umumnya kegagalan pengawasan ini adalah karena kegagalan untuk mengakut faktor tingkah laku ini. Umumnya kegagalan timbul karena para pekerja merasa bahwa mereka dikejar untuk mencapai target atau anggaran tertentu tanpa melibatkan kemampuan dan kesanggupannya. Salah satu cara untuk mengatasi, mencegah, mengambil tindakan sendiri tanpa bantuan dari atasannya dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penyusunan anggaran.

Perumusan anggaran dilaksanakan dalam rapat anggota organisasi, tetapi dalam perusahaan/organisasi yang besar biasanya dilakukan oleh bagian/departemen tertentu oleh seorang akuntan.

D. Keunggulan Pengawasan Anggaran

a. Pengawasan anggaran tunduk pada penilaian manusia dengan segala kelemahan-kelemahan yang ditimbulkannya.
b. Kegiatannya ditujukan pada pencapaian tujuan umum.
c. Tegasnya bertanggung jawab.
d. Tindakan yang diambil berdasarkan hasil penelitian dan pertimbangan yang matang.
e. Kelemahan organisasi, manajerial dan pekerja melalui pengawasan biaya ini dapat cepat diketahui.
f. Dapat mengurangi atau memperkecil hal-hal yang tidak diinginkan.
g. Pemanfaatan tenaga kerja dan peralatan dapat lebih baik dan dapat lebih stabil.

‘

E. Kelemahan Pengawasan Anggaran

a. Masih sering terjadi kelemahan atau kekurangna disebabkan sifat subjektif dari manusia.
b. Tidak menjamin hasil-hasil yang memuaskan dan tidak menjamin timbulnya tanggung jawab pribadi.
c. Standar yang dipergunakan merupakan mandat dan tidak selalu dipergunakan.
d. Ketidakpastian terhadap peramalan akan masa yang akan datang.
e. Data yang ada harus diterjemahkan dan dievaluasi.
f. Kurang terjadi komunikasi.
g. Keberhasilannya baru tampak setelah waktu yang lama.
h. Membutuhkan waktu, biaya dan usaha yang besar.

Ada beberapa macam tipe dari anggaran yang perlu dijalankan pengawasan, antara lain adalah :

a. Anggaran Penjualan (sales budget)

   Yaitu anggaran yang diadakan dalam bidang yang berhubungan dengan penjualan suatu produk.

b. Anggaran Produksi (production budget)

   Merupakan anggaran dari peralatan atau material yang dipergunakan dalam jumlah barang yang akan diproduksi.

c. Anggaran Biaya Produksi (cost production budget)

   Anggaran ini membandingkan antara biaya produksi dengan harga jual suatu produk.

d. Menggambarkan perkiraan produksi (step budget)

e. Anggaran Pembelian (purchasing budget)

   Dipergunakan untuk merencanakan berapa banyak material harus dibeli sehingga persedian material selalu tersedia.

f. Anggaran Tenaga Kerja (labor budget)

   Menentukan berapa jumlah dan tipe tenaga kerja yang diperlukan.

g. Anggaran Kas (cash budget)

   Melalui anggaran ini dapat diketahui lebih dahulu penerimaan dan pengeluaran cash, working capital yang ada, dan yang diperlukan dan jumlah uang cash yang tersedia.

h. Master budget

   Menggambarkan keseluruhan anggaran dari kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.