

Pengkajian pelaksanaan profit center pada PT National Gobel

Galila Ilma, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20440544&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Industri elektronika Indonesia saat ini mengalami peningkatan, hal ini terlihat dari beralihnya aktivitas perusahaan yang pada awalnya hanya sekedar merakit berubah menjadi pabrikasi komponen elektronik. Disamping itu meningkatnya jumlah investor yang menanamkan modalnya dibidang elektronika.

Untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan diperlukan penyusunan Grand Strategy yaitu rencana yang berorientasi ke masa yang akan datang, yang mempunyai cakupan yang luas dan berinteraksi dengan lingkungan yang bersaing.

Implementasi strategi terdiri atas serangkaian sub kegiatan yang bersifat administratif. Agar dapat mencapai kegiatan secara efektif diperlukan penyusunan struktur organisasi yang tepat melalui sistem informasi dan koordinasi dan aktivitas sub divisi. Kemudian diperlukan suatu proses yang meliputi pengukuran kinerja, kompensasi, dan pengembangan manajemen yang semuanya diarahkan terhadap perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk pencapaian strategi tersebut diperlukan peranan Leadership.

Semakin besar suatu perusahaan, semakin diperlukan adanya pendelegasian wewenang kepada unit-unit organisasi dibawahnya. Dengan adanya pendelegasian tersebut unit organisasi akan lebih beradaptasi terhadap lingkungan sehingga lebih fleksibel di dalam pengambilan keputusan.

Walaupun penjualan perusahaan secara keseluruhan menunjukkan adanya kenaikan 54% pada tahun 1991 dan 1 % pada tahun 1992, tetapi keadaan ini masih belum menunjukkan keberhasilan perusahaan jika tidak dihubungkan dengan keadaan industri saat ini. Sebagai contoh untuk produk televisi penjualannya naik tetapi market sharenya menurun.

Untuk menghadapi tingkat persaingan ini strategi yang diterapkan perusahaan adalah perluasan pasar, dan dengan meningkatkan kualitas yang lebih baik. Hal ini dicerminkan dengan peningkatan masa garansi dari 1 tahun menjadi 3 tahun. Untuk implementasi strategi ini PT National Gobel menyusun struktur organisasi berbentuk fungsional yang meliputi Finance, General Affair Quality Assurance, Research & Development dan Manufacture. Struktur yang disusun seperti ini sudah sesuai dengan

strategi perusahaan, karena disini sudah menggambarkan adanya fungsi yang selalu melakukan riset dan pengembangan model-model produk baru untuk memenuhi permintaan pasar. Disamping itu Fungsi Manufacturing atau Divisi Manufacturing membawahi beberapa sub divisi menurut jenis produk dan diberi kebebasan dalam mengelola sumber dayanya. Di masing-masing sub divisi ada bagian Production Planning and Control dan Quality Control, yang masing-masing berperan dalam menangani material dan menjamin tingkat kualitas.

Dari beberapa jenis produk yang dihasilkan ada perbedaan dalam melakukan penjualan. Untuk produk komponen 67% dipakai oleh sub divisi yang lain sedang sisanya dijual keluar secara langsung dimana manajer Sub Divisi Komponen diberi kewenangan penuh dalam menentukan harga dan pasarnya. Sedangkan penjualan produk yang lain melalui distributor, dan manajernya tidak mempunyai wewenang penuh dalam menentukan harganya.

Oleh karena manajer Sub Divisi Televisi tidak mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh dalam menentukan pasar sehingga tidak tepat jika diperlakukan sebagai Profit Center, tetapi hanya dapat disebut sebagai Cost Center. Dan manajernya dinilai atas efisiensi biaya yang dapat dikendalikan. Mengingat biaya material merupakan unsur yang terbesar dan biaya keseluruhan yaitu 82%, maka unsur biaya ini harus menjadi perhatian utama bagi manajer Sub Divisi Televisi.

Manajer Sub Divisi Komponen mempunyai kebebasan dalam menentukan pasar eksternalnya, tetapi tidak mempunyai kebebasan dalam menentukan pasar internal. Disamping itu mempunyai kebebasan dalam melakukan pembelian baik untuk menentukan supplier maupun menentukan harga beli, kecuali untuk pembelian material yang merupakan kebutuhan bersama (common material). Oleh karena pembelian material yang dikelola sub divisi Purchasing hanya sebesar 5% dari total biaya material, sehingga tidak mengurangi penilaian sub divisi ini sebagai Profit Center, Komponen yang dijual secara internal sebesar 67%, sedang yang dijual secara eksternal 33%. Oleh karena sub divisi Komponen dinilai atas profit yang dapat dikendalikan (Controllable Contribution), maka perlu ditentukan transfer price yang sesuai dengan tujuan sub divisi Komponen dan perusahaan secara keseluruhan.

Penyusunan anggaran dilakukan di tiap-tiap subdivisi yang melibatkan semua bagian, dan informasi dasar penyusunan anggaran diterima dan manajer di atasnya. Oleh karena ada partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka masing-masing manajer dapat diminta laporan pertanggungjawabannya. Kelemahan penyusunan anggaran dan laporan pertanggung jawaban yang ada di perusahaan saat ini adalah tidak memisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan. Dengan adanya keadaan ini akan menimbulkan kesalahan dalam penilaian manajernya, dan kesulitan dalam menentukan siapa yang harus bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi. iii Kelemahan yang lain adalah tidak menggunakan Flexible Budget, sehingga penyimpangan

gan yang terjadi tidak dapat diketahui apakah disebabkan penyimpangan volume atau efisiensi.

Pemberian bonus yang didasarkan atas pencapaian target perusahaan secara keseluruhan kurang memotivasi manajer masing-masing sub divisi. Agar pemberian bonus lebih memberi motivasi, dan mencerminkan suatu keadilan maka pemberian bonus didasarkan atas pencapaian target sub divisi. Jika sub divisi sebagai Profit center, berdasarkan pencapaian target contribution, dan sub divisi sebagai cost center berdasarkan tingkat pencapaian efisiensi biaya yang dapat dikendalikan.

Adanya perubahan cara penilaian manajer, dan perubahan cara pemberian bonus maka akan mempengaruhi perilaku manajer sehingga menjadi lebih efisien dalam mengelola sumberdaya yang pada akhirnya akan mendukung strategi.