

Penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT Djembar Djaja

Santoso Hadiwijoyo, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=90833&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Sejak tahun pendirian, tahun 1965, sampai saat ini PT. Djembar Djaja mengalami pasang surut. Beberapa kali terjadi pergantian ditingkat Dewan Direktur. Volume bisnis pun pasang surut sebagaimana terlihat dalam nilai kontrak dari tahun 1986 sampai dengan tahun 1992 (lampiran 1). Perusahaan yang bisnis utamanya adalah jasa konstruksi, saat ini dipimpin oleh 3 (tiga) orang Direktur, yaitu Direktur Utama, Direktur Operasi dan Direktur Keuangan. Formasi ini timbul setelah bisnis sangat merosot. Manajemen baru ini pada mulanya berorientasi pada sekedar kelangsungan bisnis. Dalam hal ini perhatian terpusat pada perolehan order.

Kemudian setelah bisnis mulai tumbuh kembali, manajemen berusaha melaksanakan konsolidasi. Dalam kepentingan konsolidasi tersebut dilakukan penelitian mengenai sistem pengendalian yang ada. Beberapa aspek sistem pengendalian manajemen menjadi bahasan. Pada aspek organisasi, struktur yang ada sangat tersentralisasi dan belum mencerminkan adanya 3 (tiga) sumber pemasukan bisnis. Sumber pemasukan yang dimaksud adalah: produk hot mix, jasa konstruksi dan jasa penyewaan alat berat. Masing-masing pusat kegiatan yang menghasilkan pemasukan tersebut sebenarnya dapat diperlakukan sebagai pusat laba.

Namun karena beberapa pertimbangan, seperti:

- kondisi keuangan perusahaan yang buruk
- pemakai alat berat terutama adalah jasa konstruksi,

maka ketiga pusat kegiatan tersebut disarankan untuk dibagi dalam 2 (dua) pusat laba. Kedua pusat laba itu dalam struktur organisasi yang disarankan adalah divisi Jasa yang membawahi proyek-proyek jasa konstruksi dan jasa pelayanan alat berat, dan divisi hot mix. Kedua divisi berada dibawah tanggung jawab Direktur Operasi. Proyek dan pelayanan alat berat diperlakukan sebagai pusat biaya dengan tujuan untuk dapat lebih efektif dalam pengendalian biaya yang timbul. Sedangkan pemasukan dari pelayanan alat berat dari penjualan jasa keluar perusahaan diperlakukan sebagai pendapatan sampingan. Hal tersebut karena dalam kenyataannya pendapatan tambahan dari penyewaan alat berat hanya 8% dari total pendapatan tambahan, atau 0,006% dari total seluruh pendapatan. Disamping itu, jasa alat berat sangat memerlukan penanganan yang efektif, karena:

- Alat berat merupakan tulang-punggung proyek jasa konstruksi

- Sebagian besar peralatan sudah tua

Sistem anggaran yang ada belum efektif untuk pengendalian menyeluruh. Anggaran baru intensif diterapkan untuk bisnis utamanya, jasa konstruksi. Oleh karena itu dengan penyesuaian struktur organisasi seperti di atas, sistem anggaran disarankan diterapkan menyeluruh sebagai salah satu sarana pengendalian manajemen. Dan proses penyusunannya mengikut sertakan seluruh tingkat (level) manajemen.

Sarana pengendalian lainnya adalah sistem penilaian

kinerja. Dengan usulan Struktur organisasi yang lebih terdesentralisasi, unit-unit dibagi dalam pusat-pusat tanggung jawab. Masing-masing pusat tanggung jawab: pusat laba, pusat biaya dan pusat pendapatan, dinilai sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya. Manajemen bertanggung jawab atas faktor-faktor yang dapat dikendalikannya (controlable). Sistem bonus perlu dirancang agar lebih mengefektifkan sistem pengendalian yang disarankan. Sistem yang ada menerapkan bonus kelompok, yaitu pemberian bonus atas dasar keuntungan tahun berjalan secara agregat. Sedangkan sistem bonus yang disarankan menerapkan dua pola, yaitu bonus kelompok dan perorangan. Bonus kelompok diterapkan secara unik pada masing-masing unit kerja, yang berbeda-beda sesuai dengan kinerja unit kerjanya. Bonus perorangan diterapkan bagi manajer masing-masing pusat tanggung jawab, berbeda-beda sesuai dengan kinerjanya. Dalam pembahasan selanjutnya, dengan sistem pengendalian manajemen seperti yang disarankan, diharapkan budaya perusahaan menjadi lebih positif. Seluruh kegiatan berusaha mengoptimalkan penggunaan sumberdaya yang ada. Lebih jauh, untuk penerapan sistem pengendalian yang menyeluruh tersebut, disarankan untuk melakukan beberapa tindakan yang sifatnya merupakan persiapan implementasi.