



BAB 13

Mengelola Kinerja dan Mutu

Kelompok 3

Nama Anggota Kelompok 3

Nurul Zakhfa	2111021008
Annisa Mardhotila	2111021104
Filza Listiana	2111021032
Cahaya Anis Kamila	2111021012
Navra Cantika	2111021088
Zita Iztihari	2151021014

Pokok Bahasan BAB 13

01

Pengertian kontrol

02

Model kontrol
umpan balik

03

Kontrol Keuangan

04

Filosofi kontrol yang
berubah-ubah

05

Manajemen
kualitas total

06

Tren dalam kendali
mutu dan keuangan

01

Kontrol adalah persoalan penting yang dihadapi setiap manajer di setiap organisasi, tetapi manajer baru terkadang mengalami kesulitan untuk menentukan sejauh mana ia harus menggunakan kontrolnya untuk membuat orang-orang tetap produktif tanpa menindas motivasi dan kreativitas mereka. Manajer menghadapi banyak persoalan yang berhubungan dengan kontrol, diantaranya mengontrol proses kerja, mengatur perilaku pegawai, menyusun sistem dasar untuk mengalokasikan sumber daya keuangan, mengembangkan sumber daya manusia, menganalisis kinerja keuangan, dan mengevaluasi keseluruhan keuntungan. Aspek penting lainnya adalah mutu.

Pengetian Kontrol

Memilih Standar Dan Ukuran - Kartu Skor Berimbang



- **Memilih Standar Dan Ukuran**

Sebagian besar organisasi berfokus pada pengukuran dan pengawasan kinerja keuangan, seperti penjualan, pendapatan, dan keuntungan. Namun para manajer makin mengetahui keharusan untuk mengukur aspek-aspek kinerja yang tidak kasat mata lainnya untuk mengelola aktivitas penciptaan nilai dari organisasi saat itu.

- **Kartu Skor Berimbang.**

Kartu Skor Berimbang (Balanced Scorecard) adalah sistem kontrol manajemen komprehensif yang menyeimbangkan ukuran keuangan tradisional dengan ukuran operasional yang berhubungan dengan faktor-faktor kesuksesan penting yang ada di perusahaan. Kartu skor berimbang berisi empat perspektif utama, yaitu : Kinerja Keuangan, Layanan Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Kapasitas Organisasi untuk belajar dan tumbuh.

02

Model Kontrol Umpan Balik

Langkah-Langkah Kontrol Umpan Balik

01

Membangun
Standar Kinerja

02

Mengukur Kinerja
Yang Ada

03

Membandingkan Kinerja
Dengan Standar

04

Melakukan Tindakan
Korektif

Aplikasi Untuk Anggaran



Anggaran dibuat untuk setiap divisi atau departemen dalam sebuah organisasi, meskipun itu organisasi kecil, asalkan organisasi tersebut melakukan proyek, program, atau fungsi yang berbeda. Unit dasar analisis untuk sistem kontrol anggaran disebut dengan pusat pertanggungjawaban. Pusat tanggung jawab (responsibility center) adalah departemen atau unit apa pun yang ada dalam organisasi, di bawah pengawasan seorang pegawai yang bertanggung jawab atas aktivitas departemen atau unit tersebut.

Manajer-manajer puncak menggunakan anggaran bagi perusahaan sebagai satu kesatuan, manajer-manajer menengah biasanya berfokus pada kinerja anggaran dari departemen atau divisi mereka. Anggaran yang biasanya digunakan manajer 4 macam yaitu:

- Anggaran Biaya (expense budget)
- Anggaran Pendapatan (revenue budget)
- Anggaran Kas (cash budget)
- Anggaran Modal (capital budget)

03

Kontrol Keuangan

Kontrol keuangan tidak hanya menginformasikan apakah keuangan perusahaan besar dalam posisi yang baik, tetapi kontrol keuangan juga bisa menjadi indikator yang berguna yang menunjukkan permasalahan kinerja lainnya.

Laporan keuangan



Laporan keuangan memberikan infomasi dasar yang digunakan untuk melakukan kontrol keuangan dari sebuah organisasi. Ada dua laporan keuangan dimana ini titik awal dalam melakukan kontrol keuangan yaitu:

- **Neraca keuangan** (balance sheet) menunjukkan posisi keuangan perusahaan yang berhubungan dengan asset dan kewajiban pada waktu tertentu. Neraca keuangan memberikan tiga jenis informasi yaitu: aset, kewajiban dan ekuitas pemilik
- **Laporan laba rugi** (income statement) meringkas kinerja keuangan perusahaan untuk interval tertentu biasanya satu tahun. Laporan laba rugi menunjukkan pendapatan yang masuk ke dalam organisasi dari semua sumber. Bottom line menandakan laba bersih untang atau rugi untuk periode waktu tertentu.

Rasio dinyatakan sebagai fraksi atau proporsi, rasio ini memang bisa dilakukan tetapi banyak ukuran yang digunakan manajer juga memutuskan perbandingan mana yang akan menunjukkan hubungan terpenting untuk bisnisnya. Rasio dibagi beberapa yaitu:

- **Rasio Likuiditas** (liquidity ratio) perbandingan keuangan yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban utang lancarnya.
- **Rasio aktivitas** (activity ratio) rasio keuangan yang mengukur kinerja internal yang berkaitan dengan aktivitas inti yang ditentukan oleh manajemen.
- **Rasio konversi** adalah permintaan pembelian yang dibagi dengan penelusuran pelanggan.
- **Rasio keuntungan** (profitability ratios) rasio keuangan yang menggambarkan keuntungan milik perusahaan yang berkenaan dengan sumber daya keuntungan misalnya, penjualan atau jumlah aset..
- **Rasio Leverage** adalah aktivitas pendanaan dengan uang pinjaman. Sebuah perusahaan dapat menggunakan leverage untuk membuat asetnya lebih banyak memproduksi dari pada tanpa adanya leverage.

04

Filosofi Kontrol yang Berubah-ubah

Berkenaan dengan pergerakan menuju partisipasi dan pemberdayaan pegawai banyak perusahaan mengadopsi proses kontrol desentralisasi dari pada hierarki, padahal dua kontrol ini mewakili filosofi budaya perusahaan yang berbeda.

Pendekatan Hierarki Versus Pendekatan Desentralisasi



- **Kontrol hierarki** (hierarchical control) dilakukan dengan cara mengawasi dan memengaruhi perilaku pegawai secara ekstensif dengan menggunakan aturan, kebijakan, hierarki wewenang, dokumentasi tertulis, sistem pemberian penghargaan, dan mekanisme formal lainnya. Teknik kontrol hierarki dapat meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi.
- **kontrol didesentralisasi** (decentralized control) penggunaan budaya perusahaan norma kelompok dan fokus terhadap tujuan, daripada aturan dan prosedur untuk mencapai tujuan-tujuan organisasai. Dengan Kontrol yang didesentralisasai kekuasaan lebih merata dan didasarkan pada pengetahuan dan pengalaman serta jabatan.
- **Manajemen buku-buku** (open book management) membuat para pegawai organisasai mempelajari sendiri melalui grafik, gambar, rapat, dan sebagainya kondisi keuangan perusahaan. Manajemen buku-buku dapat membantu para pegawai menghargai mengapa efisiensi adalah hal penting bagi kesuksesan organisasi dan kesuksesan mereka.



05

Manajemen Kualitas Total (TQM)

Manajemen kualitas total merupakan sebuah komitmen seluruh anggota perusahaan untuk menanamkan kualitas ke dalam setiap aktivitas dengan cara melakukan perbaikan secara terus menerus.

Teknik-teknik TQM



- **Siklus Kualitas (quality circle).** Adalah sebuah kelompok yang terdiri dari 6 hingga 12 pegawai sukarela yang bertemu secara rutin untuk membahas dan menyelesaikan masalah yang memengaruhi kualitas pekerjaan mereka.
- **Tolok ukur (benchmarking).** Adalah proses berkelanjutan dari pengukuran produk, pelayanan dan praktik dibandingkan dengan pesaing terkuat atau perusahaan-perusahaan yang dianggap sebagai perusahaan terunggul di industrinya.
- **Six sigma.** Adalah pendekatan kendali mutu yang memperhitungkan segala hal dan menekankan pengeajaran yang disiplin dan gigih untuk mencapai kualitas yang lebih tinggi serta biaya yang lebih rendah.
- **Pengurangan siklus waktu (cycle time).** Adalah langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan untuk menyelesaikan suatu proses, seperti membuat reservasi penerbangan, memproses permintaan lewat internet, dan membuka dana pensiun.
- **Perbaikan terus menerus (continuous improvement).** Adalah pelaksanaan sejumlah perbaikan tambahan yang kecil di semua area di organisasi secara terus menerus.

Faktor-faktor kesuksesan TQM



Faktor Positif:

- a) Tugas - tugas yang ada menuntut pegawai yang ber keterampilan tinggi
- b) Keterampilan memecahkan masalah ditingkatkan untuk semua pegawai
- c) Partisipasi dalam kerja tim digunakan untuk menghadang permasalahan yang signifikan.



Faktor Negatif:

- a) Ekspektasi manajemen biasanya tinggi
- b) Para pekerja tidak puas dengan beberapa aspek kehidupan organisasi
- c) Pemimpin serikat pekerja tidak disertakan dalam diskusi kendali mutu.



- **Standar Kualitas Internasional (standar ISO 9000).** Merupakan standar hasil konsensus internasional mengenai syarat manajemen kualitas yang baik, sebagaimana diuraikan oleh internasional organization for standardizatio.
- **Perambahan Nilai Ekonomis (EVA).** Merupakan sistem kontrol yang mengukur kinerja yang berkenaan dengan keuntungan setelah pajak dikurangi biaya modal yang diinvestasikan pada aset nyata.
- **Pertambahan Nilai Pasar (MVA).** Merupakan sistem kontrol yang mengukur perkiraan pasar saham terhadap nilai perusahaan terdahulu dan proyek investasi modal yang diharapkan.
- **Pembiayaan Berbasis Aktivitas (ABC).** Merupakan sistem kontrol yang mengidentifikasi beragam aktivitas yang dibutuhkan untuk menyediakan produk dan mengalokasikan biaya sesuai aktivitas tersebut.
- **Tata Kelola Perusahaan (corporate governance).** Merupakan sistem tata kelola organisasi sehingga kepentingan pemilik perusahaan dapat dilindungi.



BAB 14

Mengelola Rantai Nilai, Teknologi Informasi, Dan E-Bisnis

Kelompok 3

Pokok Bahasan BAB 14

07

Organisasi sebagai
sebuah rantai nilai

08

Tata letak fasitas

09

Otomatisasi teknologi

10

Manajemen
persediaan

11

Teknologi informasi telah
mengubah manajemen

12

Generasi baru teknologi
informasi internet dan
e-bisnis

07



Organisasi Sebagai Sebuah Rantai

Inti teknis (*technical core*) merupakan jantung produksi barang atau jasa yang dilakukan oleh organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu *rantai nilai* yang menerima masukan dari lingkungan. Strategi operasi dan umpan balik pengendalian menentukan mutu keluaran dan efisiensi operasi dalam inti teknis.



Operasi Manufaktur Dan Pelayanan



□ **Manajemen operasi** (*operations management*) secara formal didefinisikan sebagai bidang manajemen yang berspesialisasi dalam produksi barang dan jasa serta penggunaan alat-alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi.

□ **Operasi Manufaktur dan Pelayanan**

Organisasi manufaktur (manufacturing organization) adalah organisasi yang menghasilkan barang fisik Organisasi jasa (service organization) menghasilkan produk non fisik bagi konsumen.

- Pelayanan berbeda dengan barang produksi dalam dua hal:
 1. Konsumen pelayanan terlibat dalam proses produksi sesungguhnya
 2. Barang produksi dapat disimpan di gudang untuk dijual di kemudian hari, namun pelayanan tidak
- Organisasi barang dan jasa menghadapi masalah operasional yang mirip:
 1. Masing-masing organisasi terkait dengan penjadwalan
 2. Masing-masing organisasi harus memperoleh bahan baku dan suplai
 3. Masing-masing organisasi terkait dengan mutu dan produktivitas

Manajemen rantai suplay



Manajemen rantai suplai (*supply chain management*) adalah istilah untuk pengelolaan urutan pemasok dan pembeli yang meliputi semua tahap pemrosesan, mulai dari memperoleh bahan mentah sampai mendistribusikan barang.

Peningkatan terakhir di bidang manajemen rantai suplai melibatkan penggunaan teknologi internet. Sebuah rantai e-suplai menciptakan tautan yang terintegrasi dari konsumen hingga pemasok dengan cara membuat tautan elektronis antara organisasi dan para mitra eksternal. Rantai suplai terintegrasi yang baik dibuat oleh Dell.



Tata Letak Fasilitas

- **Tata letak proses**

Tata letak proses (*process layout*) yang menempatkan mesin-mesin berfungsi sama di satu lokasi. Tata letak proses memiliki keuntungan karena berpotensi penghematan dan pengurangan biaya. Kerugian tata letak proses adalah jalur aktual yang ditempuh barang dan jasa bisa panjang dan melelahkan.



Tata Letak Fasilitas



- **Tata letak produk**

Tata letak produk (*product layout*) yang menyusun mesin-mesin dan tugas-tugas menurut tahapan proses produksi suatu barang. Tata letak produk efisien ketika organisasi menghasilkan atau mengeluarkan produk atau jasa dalam jumlah yang sangat besar.

- **Tata letak seluler**

Tata letak seluler (*cellular layout*) yang didalamnya mesin-mesin disediakan untuk urutan produksi dikelompokkan ke dalam sel-sel sesuai dengan prinsip-prinsip teknologi kelompok. Mengelompokkan teknologi ke dalam sel-sel memberi efisiensi tata letak proses dan produk.

- **Tata letak posisi-tetap**

Tata letak posisi-tetap (*fixed-position layout*) yang di dalamnya produk tetap berada di satu lokasi dan tugas maupun peralatan yang diperlukan didatangkan ke lokasi tersebut. Tata letak ini digunakan untuk membuat produk atau jasa yang besar atau istimewa. Tata letak posisi-tetap tidak tepat untuk produksi dalam jumlah besar, namun digunakan untuk produk-produk berukuran besar, acara istimewa, dan pesanan khusus

09

Otomatisasi Teknologi

Tujuan banyak manajer operasi saat ini yaitu menemukan kombinasi yang tepat antara teknologi dan manajemen guna memproduksi barang dan jasa secara efisien.

Identifikasi frekuensi radio (RFID)

Identifikasi frekuensi radio memanfaatkan tanda pengenal elektronik yang dapat mengenali dan melacak berbagai objek. Pemanfaat RFID yang paling dikenal yaitu onstar dan perusahaan jasa lainnya yang menggunakan RFID yaitu EZ-Pass.

Sistem produksi fleksibel

Penggunaan lini produksi otomatis yang bisa cepat disesuaikan untuk membuat lebih dari satu jenis produk disebut sistem produksi fleksibel (flexible manufacturing system) fungsi-fungsi otomatis membuat membongkar menyimpan suku cadang, mengganti peralatan, dan menggunakan mesin. Teknologi komputer canggih untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan mesin-mesin. Manusia membuat penyesuaian dengan komputer bukan pada mesin produksi itu sendiri.

Produksi ramping

Produksi ramping atau Lean manufacturing menggabungkan teknologi canggih dengan metode-metode manajemen inovatif dengan menggunakan pegawai yang sangat terlatih dan mengambil pendekatan seksama dalam memecahkan masalah di setiap tahap produksi guna mengurangi pemborosan dan meningkatkan mutu serta produktivitas. Peran teknologi yaitu perusahaan dapat memanfaatkan sepenuhnya sistem produksi fleksibel dan peralatan sering dirancang agar berhenti secara otomatis sehingga cacat yang timbul dapat diperbaiki. Inti dari proses ini yaitu manusia.

10



Manajemen persediaan

Persediaan adalah barang-barang yang disimpan sebagai cadangan oleh organisasi untuk digunakan dalam proses produksi. Kebanyakan organisasi memiliki tiga jenis persediaan barang yaitu :

1. Persediaan barang jadi yaitu meliputi barang-barang yang telah melewati seluruh proses produksi namun belum terjual
2. Persediaan dalam pengolahan meliputi bahan baku yang bergerak di sepanjang tahapan produksi yang bukan merupakan barang jadi
3. Persediaan bahan mentah meliputi masukan dasar meliputi proses produksi organisasi



Pentingnya persediaan

Manajemen persediaan sangat penting bagi organisasi untuk mengorganisir persediaan persediaan yang menumpuk begitu saja ataupun memakan biaya. Menjaga persediaan sedikit mungkin sangat penting terutama untuk perusahaan berteknologi tinggi, karena begitu banyak produk mereka yang kehilangan nilai ketika digantikan oleh model yang lebih inovatif dan berbiaya rendah.



Persediaan tepat waktu

Sistem persediaan tepat waktu atau just in time dirancang untuk mengurangi jumlah persediaan organisasi dan biaya yang mengiringinya. Hal ini bertujuan agar bahan mentah dan barang jadi tidak memiliki waktu untuk menumpuk di pabrik, diperiksa atau dalam perjalanan. Koordinasi yang diperlukan dalam jit menuntut informasi dibagikan kepada semua orang dirantai supply. Komunikasi yang hanya terjadi antara tautan yang berdekatan dalam rantai suplai dianggap terlalu lambat yang benar koordinasi memerlukan sejenis jaringan informasi di mana para anggota rantai saling berbagi informasi secara bersamaan.



11



Teknologi Informasi Telah Mengubah Manajemen

Teknologi informasi (information technology-IT) suatu organisasi terdiri dari perangkat keras, perangkat lunak, telekomunikasi, manajemen basis data, dan teknologi lain yang digunakan oleh organisasi itu untuk menyimpan data dan menyediakannya dalam bentuk informasi bagi pengambilan keputusan organisasional. Secara umum, teknologi informasi berdampak positif terhadap praktik manajemen.



Batas Batas Melebur ; Kolaborasi Mereja



Batas-batas melebur, kolaborasi mereja

Teknologi informasi dapat menghubungkan orang di seluruh dunia untuk berbagi dan bertukar informasi dan ide. Ide Sejarawan **Thomas L. Friedman mengungkapkan**, “Siapa pun yang kita lihat hari ini hierarki diratakan dan nilai diciptakan makin menjauhi lumbung vertical dan makin mendekati kolaborasi horizontal didalam perusahaan, antara perusahaan-perusahaan, dan antara para individu”.

Manajemen Pengetahuan



- **Manajemen pengetahuan** (Knowledge management) adalah upaya untuk menghimpun pengetahuan secara sistematis, mengorganisasikannya, menyediakannya secara luas kepada seluruh organisasi, dan mengembangkan budaya belajar dan berbagi pengetahuan yang berkelanjutan.
- **Data** adalah fakta dan angka sederhana dan mutlak tersendiri, yang tidak begitu bermanfaat.
- **Informasi** (information) adalah data yang telah ditarik dengan data lain dan diubah kedalam konteks yang bermanfaat untuk kegunaan tertentu.
- **Pengetahuan** (knowledge) adalah kesimpulan yang ditarik dari informasi setelah ditarik dengan informasi lain dan dibandingkan dengan informasi yang telah diketahui.
- **Portal manajemen pengetahuan** adalah pintu akses tunggal yang dibuat sesuai dengan selera bagi para pegawai terhadap banyak sumber informasi di internet perusahaan.

Sistem informasi manajemen



Sistem informasi manajemen

Sistem Pendukung Keputusan

Sistem Informasi Eksekutif

Sistem Groupware

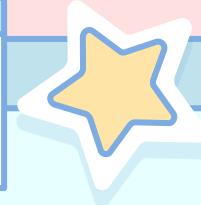
Sistem Perencanaan Sumber daya perusahaan



Sistem perencanaan sumber daya perusahaan (ERP). Adalah sistem jaringan informasi yang mengumpulkan memproses dan menyediakan informasi tentang perusahaan seluruh organisasi dari identifikasi kebutuhan pelanggan dan menerima pesanan untuk distribusi produk dan penerimaan pembayaran. Contoh penerapan ERP :

1. Pegawai penjualan menerima pesanan dari toko ritel.
2. Konsumen memasuki sistem untuk melacak status pesanan.
3. Sistem menjadwalkan produksi dan menentukan kebutuhan sumber daya.

12



Generasi Baru Teknologi Informasi

Kekuatan yang menggerakan pertumbuhan internet saat ini bukan sekumpulan perusahaan dot-com baru, atau bahkan perusahaan yang sudah lama berdiri yang bergerak di dunia online, melainkan kekuatan yang telah beralih kepada para individu, dengan blog, wiki, dan jejaring sosial sebagai pemicu meledagnya dunia teknologi informasi sejak diciptakannya situs web.





- **Blog**, merupakan catatan web yang memungkinkan seseorang untuk memuat opini dan ide tentang semua hal, mulai dari cuaca, hingga produk, manajemen.
- **Jejaring sosial**, merupakan interaksi online berupa komunitas tempat orang berbagi informasi dan foto pribadi, membuat dan berbagi beragam informasi dan opini, atau mempersatukan aktivis, dan menggalang dana.
- **Bagi berkas antar sejawat**, merupakan bagian berkas yang memungkinkan komputer-komputer pribadi untuk saling berkomunikasi secara langsung lewat internet, dengan melewati basis data server, titik kendali, dan laman utama

Internet Dan E-Bisnis



- **E-bisnis**, semula bisnis yang berjalan lewat proses digital melalui jejaring, bukan diruangan fisik.
- **E-dagang**, adalah istilah lebih sempit yang secara khusus berarti pertukaran atau transaksi bisnis yang terjadi secara elektronis.
- **Internet**, adalah sistem komunikasi interaksi yang menggunakan teknologi dan standar internet namun hanya dapat diakses oleh orang diperusahaan tersebut.
- **Ekstranet**, merupakan sistem komunikasi eksternal yang menggunakan internet dan dibagi pakai oleh dua atau lebih organisasi.

Lingkungan Bisnis Kompetitif

Strategi e-bisnis : Perluasan pasar dan pertambahan laba (ekspansi Pasar)

Keuntungan :

- Menambah pasar baru
- mengintegrasikan bisnis tradisional dengan bisnis online
- memperbesar pasar

Strategi e-bisnis : Peningkatan produktivitas dan penghematan

Keuntungan :

- Dampak jangka panjang langsung
- Dampak produktivitas terukur
- Digerakan oleh proses internal

Enter

Thank You :)

