Sistem Pengendalian Manajemen pada kasus Xerox Corporation

Xerox Corporation

Xerox adalah perusahaan dokumen merupakan perusahaan multinasional yang melayani pemrosesan dokumen secara global dan pasar jasa keuangan. Yang telah mengembangkan, memproduksi,dan memasarkan mesin fotocopi dan penduplikat, produk-produk faksimili, pemindai (Scanner), workstations, perangkat lunak komputer, pasokan, dan perangkat pendukung lainnya di lebih dari 130 negara. Dan adanya operasi-operasi jasa keuangan mereka yang mencakup asuransi, pendanaan peralatan, investasi, dan bank investasi. Kasus ini akan memfokuskan pada aktivitas pemrosesan dokumen diperusahaan.

Pada awal berdirinya perusahaan ini bernama M.H Kuhn Company yang pertama dibentuk pada tahun 1903. Tiga tahun berselang perusahaan tersebut mengganti namanya menjadi Haloid Comapy yang diresmikan pada tangal 18 April 1906 di Rochester, New York. Bisnis utama perusahaan ini adalah produksi kertas foto. Tidak lama setelah itu, perusahaan ini menawarkan saham pertamanya pada bulan September di tahun yang sama untuk pengambil alihan Rectigraph Company.

Pada tahun 1942 saat Chaster Carlon mulai menemukan teknik electrophotography yang kemudian disebut xero-graphy, yakni sebuah teknologi revolusioner dalam dunia dokumentasi gambar. Perusahaan ini secara resmi mengumumkan merek dagang Xerox pada tanggal 22 Oktober 1948. Pada tahun 1956 The Haloid Company dan The Rank Organisation Plc (U.K.) melakukan kerjasama dengan membentuk Rank Xerox yang memproduksi khusus untuk pasaran Eropa dan beberapa negara di Asia dan Afrika. Pada tanggal 16 April 1958 dibentuk Haloid Xerox Inc, yakni sebuah perusahaan yang lebih terfokus pada pembuatan xerografi secara komersial.

Dari tahun 1946 hingga tahun 1973, pertumbuhan penjualan per tahun melebihi 25 persen, sedangkan pertumbuhanpendapatannya melebihi 35 persen. Catatan yang mengagumkan ini dikarenakan peranan Xerox yang dominan di dataran bisnis fotokopi kertas. Pada tahun 1959 perusahaan memperkenalkan mesin fotokopi revolusioner 914. Generasi peralatan ini memotivasikan ledakan bisnis usaha fotokopi dari 20 juta kopi hingga pada tahun 1957 sampai dengan 9,5 miliar kopi pada tahun1965. Pada tahun 1990 bisnis fotokopi dunia melebihi 900 miliar kopi.

Pada tahun 1970 dimulai adanya hak paten keaslian untuk mesin fotocopi, yang ternyata mengundang masuknya para pesaing luar negeri. Pada dekade berikutnya, perusahaan Amerika (Ibm dan Kodak) dan perusahaan Jepang (Minolta, Canon, dan lainnya) telah masuk ke industri

fotocopi besar dan kecil. Tampilan satu ini, memberikan adanya ulasan keuangan perusahaan Xerox untuk tiga dekade terakhir.

Selama periode pertumbuhan yang cepat ini, Xerox telah membangun jaringan bisnis dunianya. Joe Wilson merupakan pemimpin yang legendaris dan pencipta atau pendiri nama Xerox, serta yang telah memutuskan untuk meningkatkan adanya pertumbuhan yang secepat mungkin. Perusahaan tersebut mencari mitra luar negeri yang menawarkan pintu masuk yang cepat ke pasar luar negeri. Pada tahun 1956 Xerox melakukan perjanjian joint venture 50/50 dengan Rank Organization PLC, membentuk Rank Xerox Limited. Hal ini memberikan Xerox akses ke pasar Eropa, Afrika, dan Timur Tengah. Pada tahun 1962, Xerox telah menjalin dengan Fuji Photo Film Company di Jepang untuk membentuk Fuji Xerox dan memberikan Xerox akses ke Jepang dan Asia. Pada saat yang bersamaan, perjanjian terpisah juga dibuat dengan negara-negara Amerika Tengah dan Amerika Selatan.Struktur kepemilikan mereka sangat bervariasi antara negara dan mitra lokal tersebut.

Pada awal tahun 1970, Xerox lebih memperhatikan adanya undang-undang penggabungan industri-industri (antitrus suit) dibandingkan dengan masuknya ke pasar kompetisi dari dalam dan luar negeri. Mereka baru menyadari adanya masalah kompetitif yang serius, di akhir dekade. Dengan adanya pertumbuhan, pendapatan, dan keunggulan neraca Xerox yang sungguh mengesankan, serta menarik minat lebih banyak investor yang puas terhadap kinerja keuangannya. Namun manajer-manajer operasional Xerox, mulai merasakan adanya tekanan yang kompetitif. Antara tahun 1970 dan 1980, pangsa pasar Xerox, seperti yang dihitung dari pendapatan-pendapatan perusahaan Amerika Serikat, menjadi turun dari 95 persen ke 45 persen. Perusahaan-perusahaan Jepang menyerang pasar mesin fotocopi kelas rendah dan menengah, sementara pesaing-pesaing domestis ikut menyerang pasar kelas tinggi. Dan yang semakin membuat frustasi manajemen Xerox, perusahaan Jepang yang telah menjual peralatan mereka pada tingkat biaya manufaktur Xerox.

Tampilan 1

Ulasan Keuangan Xerox Corporation (dalam juta Dolar, kecuali Data per Lembar Saham dan Kepegawaian).

	1991	1990	1989	1980	1970	1960
Pendapatan						
Pemrosesan dokumen	13.819	13.583	12.431	8.037	1.690	40
Total Xerox	17.830	17.973	17.229	8.037	1.690	40
Pendapatan bersih						
Pemrosesan dokumen	537	549	488	553	192	3
Total Xerox	454	243	704	565	192	3
Posisi euangan (Total Xerox)						
Aktiva lancar	21.766	20.178	18.253	3.515	842	15

Total aktiva	31.685	31.635	30.088	7.514	1.929	56
Utang jangka panjang	6.247	7.149	7.511	898	382	5
Ekuitas pemegang saham	5.140	5.051	5.035	3.640	918	29
Pendapatan bersih per lembar saham	$3,86	$1,66	$6,11	$6,69	$2,33	$0,13
Dividen per lembar saham	$3,00	$3,00	$3,00	$2,80	$0,65	$0,05
Karyawan pada akhir tahun (pemrosesan data)	100.900	99.000	99.000	117.247	59.267	2.973

David Kearns menjadi ketua pada tahun 1982, dia menyadari kehilangan yang signifikan dari pangsa pasar mereka.Kompetisi tersebut benar-benar sangat hebat,secara finansial mereka menguasai teknologi, dan mempunyai hubungan yang baik dengan konsumen. Xerox mengembangkan rencana revitalisasi "Kepemimpinan melalui Kualitas" (Leadership through Quality). Yang telah dibangun sebagai dasar awal untuk menandai usaha yang kompetitif dan adanya keterlibatan dengan karyawan. Pada Tampilan 2 juga telah memperlihatkan adanya bentuk-bentuk sentral dari program ini, yang menjadi dasar bagi budaya Xerox yang baru. Dan Xerox juga memperbaiki sistem informasi manajemen dengan menstandarisasikan format pelaporannya untuk mengatasi masalah.

Kearns menyerahkan kepemimpinan Xerox ke Paul Allaire pada tahun 1991, setelah berhasil memutar haluan perusahaan pada tahun 1980. Strateginya mengubah budaya perusahaan dan memberikan kekuatan yang kompetitif untuk merebut kembali pangsa pasar serta membuat perbaikan dalam sistem operasi perusahaan. Laporan tahunan 1990 menunjukkan sebagian akan keberhasilan dari mereka.

Pemrosesan Dokumen mencatat hasil-hasil sebagai berikut:

1. Adanya tingkat kepuasan konsumen yang meningkat di setiap pasar dimana perusahaan berada.
2. Pendapatan naik sebesar 9 persen hingga tercatat sebesar $13,6 miliar.
3. Keuntungan naik sebesar 23 persen hingga tercatat sebesar $599 juta.
4. Tingkat pengembalian atas aktiva meningkat melebihi 2 angka hingga tercatat sebesar 14,6 persen.
5. Diperboleh kas sebesar $1,1 miliar.

Tampilan ke-2

Strategi kualitas Xerox "Leadership through Quality" :

1. Prinsip dasar strategi kualitas ini adalah memenuhi permintaan konsumen.
2. Definisi kualitas untuk memenuhi permintaan konsumen.

3. Program yang dimulai dengan visi dari pimpinan. Manejemen senior yang mengarahkan program tersebut. Adanya keterlibatan karyawan merupakan kunci yang mutlak. Pembagian informasi tersebut sebagai kunci penentu implementasi LTQ.

4. Kualitas merupakan kunci yang strategis yang digunakan untuk meningkatkan daya kompetitif dan efektivitas organisasi.

5. Adanya kualitas untuk proses jangka panjang yang membutuhkan perbaikan secara terus menerus dan kesabaran manejemen.

6. Adanya tiga komponen utam LTQ :

a. Keterlibatan karyawan (Employee Incolvement), proses penyelesaian masalah yang menggunakan wewenang setiap pihak sebagi alat untuk memahami sebab dan akibat dari masalah tersebut.
b. Tolak Ukur Kompetitif (Competitive Benchmarking), menetapkan standar untuk membandingkan kinerja internal.
c. Proses peningkatan kualitas (Quality Improvement Process), untuk meninjau ulang dan meningkatkan seluruh proses secar terus menerus dengan cara memenuhi permintaan konsumen.

7. Leadership through Quality adalah proses bisnis yang terpadu.

Tolak Ukur Kompetitif :

1. Proses yang berkelanjutan dari pengukuran produk, jasa, dan pratik bisnis Xerox terhadap pesaing.

2. Tujuannya adalah superioritas di seluruh bidang-kualitas, keandalan produk dan biaya.

3. Tolak ukur sebagai pengalaman belajar dimana praktik terbaikyang telah diamati serta diukur untuk menciptakan target/prestasi dimasa yang akan datang.

4. Bagian dari program kepemimpinan kualitas yang membutuhkan keterlibatan karyawan di setiap rencana usaha dan strategi unit operasi.

5. Membutuhkan informasi yang kompetitif, praktik, dan kinerja serta fungsi komunikasi di semua tingkatan bisnis.

Organisasi

Pada 9 divisi bisnis, yang telah di dukung oleh 3 divisi operasi konsumen geografis. Ke-12 unit ini dioperasikan tiga rumpun operasi. Fokus utama dari manajemen Xerox adalah pada letak tingkat manajemen bisnis, yang telah memperlihatkan hubungan keterikatan “efektif” antara pasar dan teknologi. Divisi ini mempunyai tanggungjawab untuk memuaskan konsumen.

Fungsi Keuangan dan Pengendalian

Titik sentral untuk fungsi keuangan di Xerox adalah Dewan Eksekutif Keuangan. Yang anggotanya terdiri dari perusahaan dan kepala pegawai keuangan dari organisasi-organisasi operasiutama Xerox. FEC didirikan pada tahun 1980-an sebagai tujuan manajer senior keuangan

akan perbaikan lebih lanjut terhadap operasi keuangan dan memperoleh keterlibatan yang lebih besar dari para eksekutif keuangan.

FEC juga menyusun rangkaian untuk menjadikan operasi keuangan yang berkelas dunia berdasarkan studi tolak ukur mereka. Manajemen eksekutif mengetahui kelebihan dari FEC secara berkala dengan memanfaatkan mereka sebagai dewan dengar pendapat bagi pertimbangan atas kebijakan dan strategis. Dan FEC sercara aktif, telah memperkenalkan adanya pembangunan kepercayaan di komunitas keuangan Xerox.

Organisasi Keuangan

Sebanyak 12 orang pengendali unit bisnis dalam organisasi pemrosesan dokumen yang melaporkan secara langsung kepada manejer umum dari unit bisnis mereka masing-masing. Pemrosesan dokumen organisasi keuangan di Xerox merupakan matriks yang termodifikasi, organisasi multinasional dengan pengendali unit bisnisnya yang memikul tanggung jawab dan jelas dalam pelaporan ke-lini-an. Dalam divisi bisnis ini, mereka mempunyai tanggung jawab dan manufaktur produk untuk mengelola bisnis mereka ke seluruh dunia.

Berikut ini adalah ikhtisar pemrosesan dokumen secara global organisasi operasional :

Divisi Bisnis : Bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen wilayah bisnis produk mereka diseluruh dunia.

Operasi-operasi Konsumen Amerika : Menyediakan penjualan atas jasa dan pelayanan atas adminitrasi konsumen di Amerika Serikat sesuai perjanjiandengan divisi bisnis.

Rank Xerox Limited : Memasarkan dan melayani pemrosesan dokumen dan peralatan yang terkait di Eropa, Afrika, dan sebagian Asia untuk divisi bisnis. Badan hukum Rank juga mempunyai sebuah organisasi penjualan yang sangat maju dan fasilitas produksi utama untuk memasok perlatan ke berbagai negara lainnya termasuk Amerika Serikat. Manajer umum pabrik melaporkan langsung kepada CEO divisi bisnis atas produk dokumen kantor dengan ke-lini-an yang jelas kepada CEO Divisi Bisnis Rank Xerox.

Operasi-operasi Konsumen Amerika : Memasarkan dan memberikan jasa produk-produk pemrosesan dokumen kepada divisi Bisnis di Kanada, Amerika Selatan dan amerika Tengah, Cina, dan Hong Kong. Dalam hal ini Xerox memegang kepemilikan mayoritas dan tanggung jawab manajemen..

Pengembangan dan Manufaktur : Pada tahu 1992, fungsioperasi ini adalah untuk mengembangkan dan memproduksi produk pemrosesan dokumen. Adanya tujuan pelaporan keuangan ekternal, Xerox mengikuti struktur hukum organisasi. Misalnya, Fuji Xerox yang merupakan perusahaan terafiliasi, dan Xerox hanya melaporkan hasil dari investasi kepemilikannya di Fuji Xerox

Pengendalian Manajemen

Sistem pengukuran di mulai dari proses perencanaan. Masing-masing dari unit operasi dalam sebuah Divisi Bisnis atau Divisi Operasi Konsumen yang mengembangkan renacana tahunan dan jangka panjangnya.

Pengukuran-pengukuran tersebut merupakan kombinasi dari target operasional dan keuangan. ROA dan seperangkat statistik operasional merupakan alat pengukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan unit bisnis.

KESIMPULAN

Xerox adalah perusahaan multinasional dibidang penyedia perlengkapan fotocopy, pencetak digital, scanner, projector dan beberapa perlengkapan kantor lainnya. Perusahaan Xerox mengalami penurunan sebesar 45% dari 95% disebabkan persaingan hebat dari perusahaan Jepang namun Xerox berusaha membenahi diri dalam kompetisi ini dengan mengembangkan rencana revitalisasi perusahaan dan strategi baru yaitu : mengubah budaya perusahaan, dengan tujuan : memberikan kekuatan kompetitif pada perusahaan dan merebut pangsa pasar yang hilang. Rencana revitalisasi tersebut diwujudkan dalam strategi kualitas atau Leadership through Quality (LTQ).

DAFTAR PUSTAKA

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, 2005, Management Control System Buku 1, Jakarta: Salemba Empat

http://profil.merdeka.com/mancanegara/x/xerox/