

KERANGKA KONSEPTUAL PENDESAINAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Oleh

Drs. Lukmanul Hakim, M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Totalwin Semarang

ABSTRAK

Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen sangatlah penting di dalam melipatgandakan kinerja perusahaan atau unit organisasi. Konsep ini berorientasi ke masa depan, bukan masa lalu didesain sedemikian rupa sehingga sistem pengendalian manajemen ini sangat komprehensif, koheren dan berkerangka. Untuk membentuk masa depan organisasi, diperlukan efektivitas yang sangat tinggi berupa pembentukan mindset dalam diri sumber daya manusia yang menjalankan sistem tersebut.

PENDAHULUAN

Organisasi adalah sekumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan dalam organisasi adalah pencipta kekayaan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan sebagai institusi pencipta kekayaan (*wealth creating institution*). Dengan kekayaan yang berhasil diciptakan, organisasi akan mampu memberikan kesejahteraan bagi semua pihak yang menaruh kepentingan terhadap organisasi (*stakeholders*). Kekayaan dapat bersifat materiil dan imateriil.

Hampir semua organisasi dibangun sebagai entitas ekonomi, baik karena ditujukan untuk memenuhi kesejahteraan ekonomi anggotanya maupun karena mengkonsumsi sumber daya ekonomi untuk mewujudkan tujuannya, diperlukan perencanaan dan pengendalian memadai terhadap berbagai kegiatan yang

dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, organisasi harus melaksanakan tiga kegiatan utama berikut ini :

1. Mendesain produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *Customers*
2. Memproduksi produk dan jasa tersebut secara cost effective
3. Memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *Customers*

Tiga kegiatan utama tersebut melibatkan banyak personel di dalam organisasi, oleh karena itu diperlukan perencanaan dan pengendalian memadai terhadap keseluruhan kegiatan tersebut. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen didesain untuk melaksanakan tiga kegiatan utama tersebut untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan. Setiap kegiatan utama tersebut diatas ditujukan untuk: (1) menghasilkan *customer* yang puas, (2) menghasilkan *financial returns* memadai. Dengan mendesain produk yang pas dengan kebutuhan *Custom-*

ers dan memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *Customers*, perusahaan akan mampu menghasilkan *customer* yang puas. *Customers* yang puas akan menghasilkan aliran masuk pendapatan ke dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu menghasilkan *financial returns* memadai. Untuk menjalankan kegiatan utama: "memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*," perusahaan memerlukan karyawan yang produktif dan berkomitmen akan mampu mengkonsumsi sumber daya hanya untuk aktivitas penambah nilai (*value-added activities*) bagi *Customers*, sehingga kegiatan produksi produk dan jasa dapat dilaksanakan secara *cost effective*. *Cost effect veness* ini juga memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk menghashkan *financial returns* memadai.

DEFINISI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, diperlukan suatu sistem yang disebut "sistem perencanaan dan pengendalian manajemen (*management planning and control system*)." Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, atau lebih sering hanya disingkat menjadi sistem pengendalian manajemen (*management control system*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplmentasikan dan mengendalikan

rencana kegiatan tersebut.

PENTINGNYA SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Di muka telah dijelaskan bahwa untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan perusahaan perlu melaksanakan tiga kegiatan utama : (1) mendesain produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *Customers*, (2) memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*, dan (3) memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *Customers*. Agar efektif tiga kegiatan utama tersebut harus direncanakan dengan baik. Diperlukan sistem perencanaan menyeluruh yang melibatkan seluruh personel perusahaan akan membangkitkan *sense of commitment* seluruh personel perusahaan di dalam implementasi rencana tersebut.

Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana dapat dijalankan. Sistem pengendalian manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan dan implementasi rencana. Melalui sistem pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal dan terpadu, sehingga menjanjikan tercapainya tujuan perusahaan bertambahnya kekayaan dalam jumlah yang memadai.

1. Lingkungan bisnis

Bisnis sekarang berada di empat jaman sekaligus, yaitu jaman Globalisasi ekonomi jaman Teknologi Informasi, jaman *Strategic Quality Management*, dan jaman Revolusi Manajemen (disebut juga jaman Velocity). Keempat jaman ini menyebabkan perubahan luar biasa terhadap lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Lingkungan bisnis sekarang dan di masa yang akan datang memiliki karakteristik: (1) *customer* memegang kendali bisnis, (2) persaingan menjadi tajam, (3) perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak, dan pervasif.

Di dalam mendesain sistem pengendalian manajemen, designer harus mendasarkan desainnya sesuai dengan karakteristik lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan.

2. Paradigma Manajemen

Paradigma ibarat peta yang menggambarkan suatu teritorial yang harus dijelajahi. Peta tersebut menggambarkan lingkungan bisnis yang harus dijelajahi / dihadapi sesuai dengan karakteristiknya. Paradigma manajemen adalah lensa yang digunakan manajemen untuk menghadapi lingkungan bisnis global, dan untuk menjelajahnya diperlukan beberapa *mindset*. *Mindset* yaitu sikap mental mapan yang dapat ditanamkan oleh manajemen dalam diri para personel dalam unit organisasi, dengan cara: pendidikan, pengalaman, dan pemberian

kesempatan. Adapun *mindset* yang digunakan dalam paradigma manajemen antara lain : (1) *Customer value mindset*, (2) *Continuous improvement mindset*, (3) *Opportunity mindset*, (4) *Cross functional mindset* dan, (5) *Employee empowerment mindset*.

3. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem. Struktur pengendalian manajemen terdiri dari tiga komponen: (1) struktur organisasi, (2) jaringan informasi, dan (3) sisten penghargaan.

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, yang di dalamnya *customer* memegang kendali bisnis, kompetisi sangat tajam, dan perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak, dan pervasif, diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada *customer*, yang secara cepat mampu merespon kebutuhan *customer*, yang secara fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, yang secara terpadu memenuhi kebutuhan *customer*, dan yang mendorong inovasi.

Jaringan informasi. Jaringan informasi dirancang untuk menipersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jaringan organisasi (*organization network*) untuk kepentingan pelayanan bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi pemampu untuk membangun jaringan yang memungkinkan terjadinya hubungan berkualitas (*quality relationship*) antar karyawan, antar manajer dengan karyawan, antar perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antar perusahaan dengan *customernya*. Kemampuan manajemen dalam membangun jaringan informasi yang menyatukan berbagai komponen jaringan organisasi merupakan penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sistem penghargaan. Yaitu suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu lingkungan bisnis menjadi turbulen manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggungjawab untuk menjalankan bisnis perusahaan perlu didistribusikan kepada manajemen bawah dan karyawan. Timbullah kebutuhan untuk memberdayakan karyawan guna membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh karyawannya bertanggung jawab atas jalannya bisnis perusahaan. Untuk itu diperlukan sistem penghargaan

personel yang tidak lagi didasarkan pada posisi (*position-based reward*), namun lebih didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Di samping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari aspek keuangan, namun lebih dari itu, perlu dinilai dari berbagai aspek non-keuangan, sehingga kinerja personel dapat bersifat jangka panjang.

4. Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari enam tahap utama berikut ini :

Perumusan strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen untuk mewujudkan suatu hasil yang sesuai dengan visi, melalui misi organisasi. Tipe strategi dapat dirumuskan menjadi tiga : (1) *Grand strategy* - usaha terus menerus dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi, (2) *Generic strategy* - usaha untuk mewujudkan biaya total terendah atau diferensiasi luas dengan fokus pasar luas atau sempit, dan (3) *Value-based strategy* - usaha untuk mengarahkan manajer agar bertanggung jawab atas penyerahan produksi / jasa yang memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan tertentu *customer* dan penciptaan sistem strategik untuk secara berkelanjutan melakukan improvement terhadap value tersebut dan menunaikan kewajiban perusahaan.

Perencanaan strategi. Strategi yang telah dirumuskan dijabarkan ke dalam rencana strategi (*strategic plan*) yang terdiri tiga komponen : (1) *strategic objectives* - penjabaran strategi ke dalam sasaran-sasaran masa depan yang dituju oleh perusahaan didalam mewujudkan visi organisasi, (2) target - tonggak-tonggak untuk menandai pencapaian di sepanjang perjalanan untuk mewujudkan *strategic objectives*, (3) *strategic initiatives* - berupa program tindakan (*action program*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa depan.

Penyusunan program. Adalah proses penyusunan rencana jangka panjang untuk menjabarkan *strategic initiatives* yang dipilih untuk mewujudkan *strategic objectives*.

Penyusunan anggaran. Adalah penyusunan rencana jangka pendek yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggung jawab dan dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Implementasi. Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah implementasi rencana. Dalam tahap implementasi rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang

tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata. Manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat di antara implementasi, anggaran, program, *strategy initiatives*, *strategic objectives*, dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap implementasi tetap dalam kerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

Pengendalian. Implementasi rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan *strategic initiatives*. Hasil implementasi rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, *strategy objectives* telah berhasil diwujudkan, dan visi organisasi telah dicapai.

5. Managerial Skill.

Untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen yang di dalamnya manajemen mau tidak mau, akan memasuki lingkungan bisnis global, lingkungan bisnis yang turbulen diperlukan tiga golongan *managerial skill* berikut ini :

- (1) Keterampilan dalam mengelola bisnis dan proses organisasional
- (2) Keterampilan dalam mengelola perubahan
- (3) Keterampilan dalam mengelola sisi bayangan organisasi

Ketrampilan dalam mengelola bisnis dan proses organisasional.

Untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen yang telah disusun, manajer perlu memiliki ketrampilan: (1) Menciptakan bisnis, (2) Merancang organisasi yang secara efektif memberikan layanan bagi bisnis yang telah dipilih, (3) Mengembangkan sekelompok manajer dan leaders yang mengkoordinasikan dan memudahkan pelaksanaan proses bisnis dan proses organisasi.

Ketrampilan dalam mengelola perubahan. Untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen, manajer perlu memiliki kemampuan untuk memicu dan mengelola inovasi dan perubahan. Oleh karena lingkungan bisnis senantiasa mengalami perubahan, dan globalisasi mengubah perubahan itu sendiri menjadi pesat, serentak, radikal, dan pervasif, manajer harus memiliki kemampuan untuk melakukan *trend watching* dan *envisioning*. Kemampuan itu akan membantu manajer dalam melakukan perubahan secara proaktif. Manajer harus memiliki kompetensi dalam leadership sekaligus *managership skill*.

Ketrampilan dalam mengelola sisi bayangan organisasi. Sisi bayangan organisasi adalah faktor-faktor yang berdampak, positif atau negatif, terhadap produktivitas dan kualitas kehidupan kerja organisasi secara substantif dan sistematis, namun tidak dapat dijumpai di dalam bagan organisasi, atau di dalam pedoman organisasi, serta tidak

dibicarakan dalam forum resmi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Drs. Mulyadi, MSc, Akuntan – Drs Johny Setyawan, MBA, Akuntan, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen – Sistem pelipatganda Kinerja Perusahaan, Aitty Media Yogyakarta, Edisi ke 1, Cetakan ke 1, Juni 1999
- Drs. Mulyadio, M.Sc, Akuntan, Balanced Scorecard, Salemba empat, cetakan ke 1, Jakarta 2001.
- Arief Suadi, Ph.D, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi ke 1, cetakan kedua, BPFE Yogyakarta, September 1996.