TUJUAN DAN STRATEGI : SEBUAH PANDANGAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Untuk mengordinasi kegiatan-kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, organisasi mengembangkan strategi-strategi guna menunjukan jalan yang dikehendaki manajemen dalam mencapai tujuan. Strategi mencakup pedoman-pedoman tindakan umum. Proses memilih dan menetapkan tujuan serta mengembangkan program-program membutuhkan perencanaan dan pengendalian strategik.

Perencanaan strategi merupakan proses sumbang saran informal untuk tiba pada keadaan masa depan yang diinginkan bagi organisasi. Proses perencanaan strategik mencakup pengumpulan informasi tentang ancaman-ancaman terhadap kebijakan dan program yang sedang dijalankan organisasi, serta peluang-peluang yang tersedia di lingkungan organisasi. Proses pengumpulan informasi diikuti dengan analisis mendalam untuk menentukan peluang-peluang bagi organisasi serta cara-cara untuk mengatasi ancaman.

Hasil dari proses perencanaan strategik biasanya adalah strategi-strategi organisasi. Strategi-strategi ini dimaksudkan untuk menuntun perkembangan organisasi dengan menyediakan landasan yang sama bagi setiap orang dalam orgaznisasi untuk menyusun rencana. Strategi organisasi yang teguh dan dapat diandalkan akan membantu menciptakan unjuk mkerja yang efisien dan efektif di keseluruhan organisasi.

Pengendalian dan Tujuan Strategi

Strategi yang cocok untuk suatu situasi lingkungan tertentu mungkin menjadi tidak cocok lagi dalam periode waktu berikutnya. Rumusan tujuan perlu diklarifikasi dan dirumuskan ulang dalam masa-masa perubahan yang cepat. Pengendalian atas penetapan tujuan dan formulasi strategi diperlukan. Kemajuan organisasi perlu dievaluasi baik dalam dimensi strategik maupun dimensi tujuan.

Jika pengendalian tujuan sebagian besar merupakan proses klarifikasi tujuan, pengendalian strategi merupakan elemen ketiga dari perencanaan strategi disamping formulasi strategi dan implementasi strategi. Oleh karena itu, perencanaan strategi haruslah mencakup peninjauan yang kontinu terhadap strategi- strategi dan pencarian yang kontinu strategi- strategi baru.

Pengendalian Manajemen

Strategi dalam membentuk kebijakan dan program, keduanya menjadi landasan bagi berbagai macam pengendalian manajemen dan sistem pengendalian manajemen. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki kebijakan-kebijakan yang jelasdan program-program yang realistik, dan bergantung pada tujuan-tujuan yang jelas dan dikomonikasikan dengan baik.

Proses pengendalian manajemen menyangkut pencapaian tujuan melalui implementasi strategi. Sistem pengendalian manajemen harus disesuaikan dengan strategi masing-masing organisasi, dan para manajer harus mengetahui bagaimana strategi ini mempengaruhi proses pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan, dan mengarah ke tujuan-tujuan organisasi.

1. TUJUAN

Tujuan-tujuan organisasi terumus dalam berbagai bentuk, dan tujuan yang satu dapat bertentangan dengan tujuan yang lain. Tujuan-tujuan organisasi perlu dikaji ulang dari waktu ke waktu, tetapi perubahan tujuan dapat menimbulkan gangguan di seluruh organisasi.

1.1 Tujuan Berbeda dengan Sasaran

Istilah tujuan digunakan untuk menyatakan rumusan yang luas dan tidak berbatas waktu tentang apa yang ingin dicapai organisasi, sedangkan sasaran digunakan untuk menyatakan rumusan hasil akhir yang lebih spesifik, pencapaian yang harus terwujud dalam batas waktu tertentu.

Tujuan mengetahui strategi dalam proses perencanaan strategi, sedangkan sasaran digunakan dalam proses pengendalian manajemen untuk melaksanakan strategi. Baik tujuan maupun sasaran menyatakan hasil akhir yang ingin dicapai, tetapi kedua istilah ini berbeda dari segi batas waktu dan tingkat kerinciannya. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, sedangkan rencana-rencana yang lebih rinci digunakan untuk mencapai sasaran.

Dalam mengembangkan sistem pengendalian manajemen, kita perlu menekankan perbedaan antara tujuan dan sasaran. Tujuan dirumuskan tanpa mengacu kepada periode waktu tertentu, sedangkan sasaran diharapkan akan tercapai pada tanggal atau waktu tertentu.

Jika tujuan dirumuskan dalam bentuk umum dan luas yang memberikan pedoman bagi kegiatan-kegiatan organisasi, sasaran dirumuskan dalam bentuk yang lebih spesifik, sebaiknya terukur, agar dapat ditentukan seberapa jauh ini sudah tercapai.

1.2 Kemampulabaan sebagai Tujuan

Kemampulabaan adakalanya dipandang sebagai suatu tujuan, dan menghasilkan laba merupakan tujuan penting dari kebanyakan bisnis. Karenanya tujuan dari suatu usaha (bisnis) haruslah menghasilkan laba setinggi mungkin bagi para pemegang saham. Jumlah laba diinginkan berkaitan dengan jumlah investasi.

Untuk kepentingan pengendalian manajemen perlu mengetahui mengenai hubungan antara laba dan investasi. Laba sebagai selisih antara pendapatan dan biaya merupakan ukuran efektivitas dan efisiensi suatu investasi.

Beberapa persyaratan perlu diperhatikan dalam analisis terhadap kemampulabaan sebagai tujuan dan terhadap strategi yang dikembangkan untuk mencapainya. Jika tujuan perusahaan adalah pertumbuhan penjualan, system pengendalian manajemen haruslah disusun dengan baik agar sesuai dengan tujuan.

1.3 Tujuan pada Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba tidak memiliki tujuan kemampulabaan. Secara umum, tujuan dari organisasi nirlaba adalah menyediakan layanan. Pada kebanyakan organisasi nirlaba, tujuan sukar dirumuskan secara jelas. Karena ketiadaan tujuan yang jelas, proses pengendalian manajemen menjadi lebih sukar dilakukan dalam organisasi nirlaba. Meskipun demikian, bukti-bukti menunjukan bahwa organisasi nirlaba yang memiliki sistem pengendalian manajemen yang sistematik berprestasi lebih baik daripada organisasi yang tidak memilikinya.

1.4 Rumusan Tujuan

Rumusan yang jelas tentang kemampulabaan dan perumusan mengenai pertumbuhan digunakan untuk menyatakan tujuan-tujuan ekonomis utama dari banyak organisasi. Suatu organisasi mempunyai tujuan fundamental untuk teyap hidup (survive) dan tidak akan menerapkan strategi yang resikonya tinggi yang dapat mengancam keberadaannya. Makin banyak tujuan, makin besar kemungkinan terjadi pertentangan di antara tujuan pada saat usulan strategi dibahas.

1.5 Tujuan atau Strategi yang Dimotivasi dari Luar

Profesi, undang-undang, atau kekuatan-kekuatan luar lainnya dapat membatasi macam tujuan yang mungkin ingin dicapai organisasi atau mendorong organisasi untuk memilih tujuan tertentu. Tetapi ini bukanlah tujuan yang ditentukan dari luar. Tujuan dipilih oleh manajemen. Bahkan pernyataan mengenai maksud didirikan organisasi yang termuat dalam anggaran dasar, yang menyatakan pembentukan organisasi secara hukum, tidak mengungkapkan adanya tujuan. Alasan pokok adanya anggaran dasar adalah memberikan batas cakupan kegiatan organisasi. Batasan ini dapat mempunyai dua fungsi yaitu, menciptakan lingkungan yang mendorong kegiatan-kegiatan penetapan tujuan yang stabil atau memungkinkan koordinasi tingkat nasional serta mengendalikan kegiatan ekonomis.

Fungsi kedua dari gagasan mengenai batasan yang ditentukan dari luar mengacu pada prosees dimana manajemen senior mengembangkan kebijakan-kebijakan yang menjadi pedoman pemilihan tujuan dalam organisasi guna mengoordinasi kegiatan-kegiatan yang di segenap bagian organisasi.

- Anggaran dasar industri

  Dalam suatu industri, masing-masing perusahaan tentunya berusaha menemukan celah terbaik bagi diri sendiri, istilah untuk ini adalah pemosisian. Perusahaan berusaha mencari tempat yang khusus untuk dirinya dan bagi kegiatan-kegiatannya dalam industri yang dipilihnya.

  Sementara dampak dari kekuatan-kekuatan industri terhadap suatu organisasi bergantung pada kepribadian dan kemampuan pimpinan organisasi yang bersangkutan, demi ketahanan hidup organisasi keadaan ini harus diterima. Dalam keadaan seperti ini, perusahaan dapat mengembangkan tujuan dan strategi yang ditujukan kepada bagian-bagian tertentu dari pasar.

- Anggaran dasar divisi

  Anggaran divisi berpedoman pada karakteristik strategi manajemen senior, tapi dapat berperan sebagai tujuan bagi divisi untuk mengembangakan strategi-strategi divisi. Dengan membayangkan tujuan sebagai target organisasi dan memendang pengendalian manajemen sebagai proses yang terjadi di keseluruhan organisasi, system pengendalian manajemen haruslah menganggap anggaran dasar divisi sebagai strategi terlepas dari apapun tindakan dan istilah yang mungkin digunakan oleh divisi tersebut.

2. STRATEGI

Strategi dapat bermacam-macam, suatu strategi akan menunjukan metode yang digunakan. Rumusan strategi harus meliputi baik desain strategi (formulasi strategi) maupun cara untuk melaksanakan strategi (implementasi strategi).

Formulasi strategi merupakan pemilihan metode jangka panjang untuk bertindak atau bersaing bertujuan memberikan jalur menuju sukses dalam mencapai tujuan organisasi. Implementasi strategi mengacu pada tindakan-tindakan yang akan diambil dalam menerapkan strategi yang telah diformulasikan.

Rumusan strategi telah dinyatakan dalam bentuk ‘kebijakan-kebijakan’ organisasi dan sebagai ‘program-program’ organisasi.

Strategi dapat diklasifikasikan sebagai strategi fungsional, seperti strategi pemasaran atau strategi produksi, atau sebagai strategi divisi, atau sebagai strategi komprehensif.

Contoh-contoh strategi adalah:

- Strategi Produksi
  1. Program-program untuk membangun pabrik otomatis
  2. Program-program untuk meningkatkan unjuk kerja karyawan
- Strategi Pemasaran
  1. Program-program untuk membangun keunggulan bersaing atas para pesaing
  2. Program-program untuk membina kesetiaan pelanggan
- Strategi Komprehensif
  1. Program-program untuk mengkoordinasi operasi organisasi secara menyeluruh
  2. Program-program untuk mengembangkan dan menjual produk-produk hasil teknologi baru

2.1 Relevansi dengan Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen berusaha memastikan bahwa strategi-strategi dilaksanakan. Walaupun prosesnya tidak meliputi formulasi strategi, pengendalian manajemen menuntut agar program-program yang diperlukan untuk melaksanakan strategi didefinisikan secara jelas. Informasi yang didapat

dalam proses pengendalian manajemen adakalanya mengisyaratkan perlunya mengubah strategi.

- Kebijakan

  Kebijakan strategi meliputi kebijakan-kebijakan umum yang mengarahkan kegiatan-kegiatan perusahaan. Kebijakan-kebijakan ini pada dasarnya merupakan kendala yang membatasi ruang gerak para manajer fungsional dan divisi. Mencakup kebijakan-kebijakan promosi, kebijakan-kebijakan kepersonaliaan, kebijakan-kebijakan keuangan, dan kebijakan-kebijakan produk.

- Program

  Dengan memerhatikan tujuan dan kebijakan-kebijakan organisasi, manajemen mengevaluasi kekuatan-kekuatan (sumber daya dan kemampuan) relative mereka, catatan unjuk kerja, serta situasi lingkungan, dan mengembangkan program-program tindakan yang akan memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Program mencakup segala hal yang akan dilakukan organisasi sebagai suatu kesatuan dan bagaimana itu harus dilakukan.

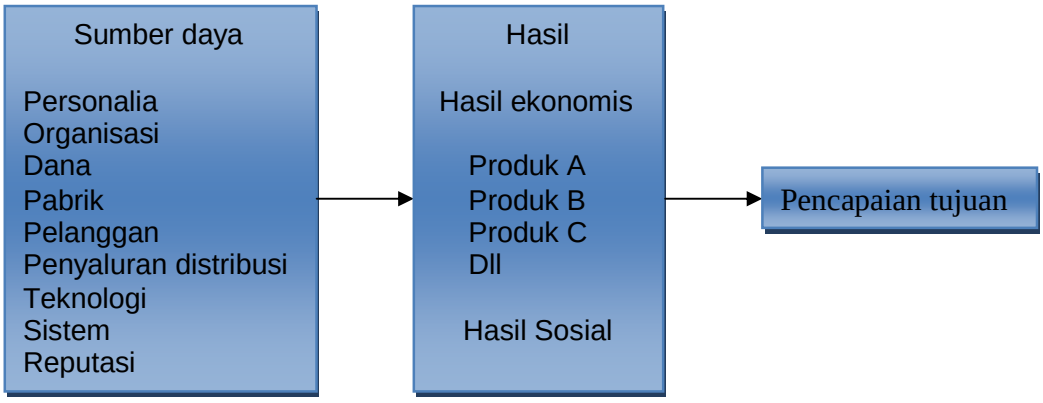
3. PERENCANAAN STRATEGI

Ketika perusahaan dibentuk, proses perencanaan strategi digunakan untuk memilih tujuan dan strategi. Ini digunakan untuk memilih kebijakan dan program-program tindakan umum untuk merumuskan kembali tujuan dan menyesuaikan strategi.

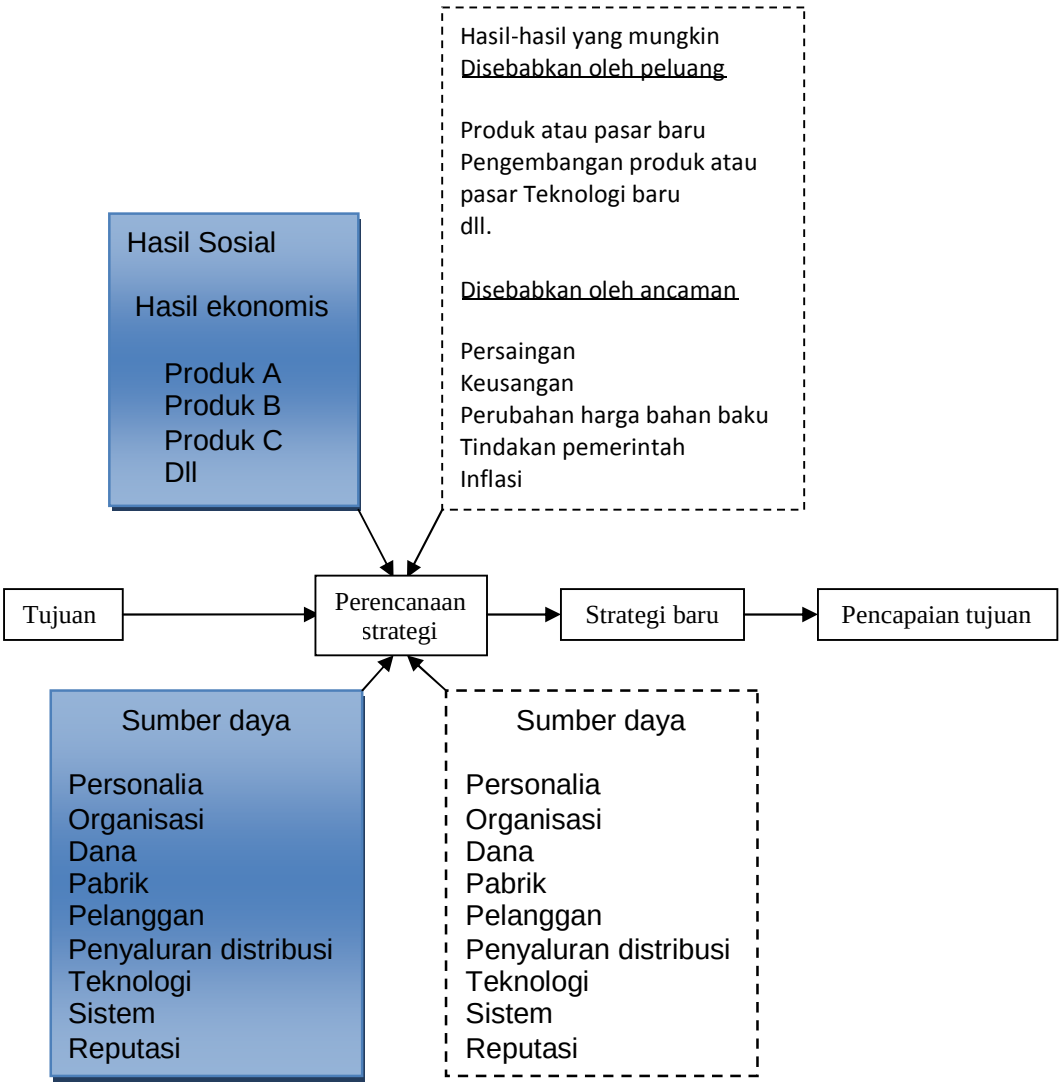
3.1 Tinjauan Umum Perencanaan Strategi

Sebuah perusahaan yang merupakan usaha yang sudah ada dan akan berjalan terus harus merumuskan strategi-strategi baru yang mungkin saja bertentangan dengan strtaegi yang sudah ada. Untuk perusahaan yang sedang berjalan proses perncanaan strategi bertitik tolak dari keluaran dan sumber daya yang sudah ada.

- Diagram Perusahaan yang Stabil



- Proses Perencanaan Strategi



3.2 Merumuskan Strategi

Beberapa perusahaan telah mengembangkan rancangan yang sistematis untuk merumuskan strategi dengan menggunakan alat-alat seperti “Sistem Peringatan Dini” dan “Sistem Pemantauan Lingkungan” untuk mengumpulkan informasi mengenai peluang dan ancaman bagi organisasi.

Mengevaluasi dan memilih usulan alternatif strategi dimulai dengan mempelajari informasi mengenai lingkungan luar organisasi guna mencari peluang-peluang yang mungkin tersedia. Merasakan adanya peluang yang tersedia dilakukan berdasarkan wawasan individual atau diskusi kelompok tetapi informasi mengenai lingkungan dan perubahan-perubahan didalamnya merupakan landasan untuk mengembangkan strategi-strategi baru. Usulan alternative dikembangkan secara cukup rinci, dilengkapi usulan-usulan kebijakan dan program yang dapat menjadi dasar untuk mengevaluasi kelayakan strategi tersebut.

4. SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN : VARIABEL-VARIABEL KUNCI

Sistem pengendalian manajemen haruslah didesain untuk memudahkan perencanaan bagi pelaksanaan strategi, untuk memotivasi para manajer guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, dan untuk mengembangkan informasi guna mengevaluasi prestasi dalam mencapai tujuan.

Karena kemampulabaan merupakan tujuan yang dominan pada kebanyakan perusahaan, kebanyakan sistem pengendalian manajemen didesain untuk mengukur kemampulabaan. Sistem ini dapat membantu pelaksanaan strategi dengan mengembangkan ukuran-ukuran prestasi (unjuk kerja) dari kegiatan-kegiatan kunci tertentu dalam organisasi yang biasanyamerupakan indikator bagi kemampulabaan masa depan organisasi.

Variabel-variabel kunci disebut faktor-faktor strategi, faktor-faktor penentu keberhasilan (key success factors), faktor hasil pokok, dan titik nadi.

Perkembangan cara-cara mengidentifikasidan mengukur variabel-variabel kunci untuk melaksanakan strategi menggambarkan kemajuan besar dalam teknologi sistem pengendalian manajemen.

4.1 Hakekat Variabel Kunci

Variabel kunci dapat berupa faktor eksternal maupun faktor internal. Variabel kunci internal pada dasarnya merupakan titik-titik risiko dalam keseluruhan sistem suatu organisasi tempat kegiatan-kegiatan dapat lepas kendali atau menyimpang dari rencana manajemen. Suatu strategi yang mempunyai beberapa titik risiko tinggi yang mungkin dapat lepas kendali akan membutuhkan lebih banyak alat dan metode pengendalian.

Variabel-variabel kunci eksternal adalah faktor-faktor yang sebagian besar di luar kendali langsung organisasi. Organisasi harus lebih berusaha menyesuaikan diri ketimbang mengubahnya.

Variabel kunci memiliki karakteristik berikut:

1. Variabel kunci penting dalam menjelaskan keberhasilan atau kegagalan organisasi.
2. Variabel kunci mudah berubah (volatile) dan dapat cepat berubah, sering kali karena sebab-sebab di luar kendali manajer.
3. Variabel kunci cukup penting sehingga tindakan segera diperlukan bila terjadi perubahan.
4. Variabel kunci dapat diukur, entah secara langsung ataupun melalui ukuran pengganti.

Salah satu cara untuk menemukan dan mengenali variabel kunci adalah mengamati fungsi-fungsi yang dilakukan perusahaan. Untuk mengidentikasi variabel-variabel kunci adalah mempelajari cara pengambilan keputusan.

Sistem pengendalian manajemen harus memilih beberapa diantaranya yang mempunyai karakteristik volatilitas (kemudahan berubah), kepentingan, kebutuhan akan tindakan segera, dan kebolehan diukur (meansurability). Inilah variabel-variabel kunci.

Selain variabel-variabel kunci, sistem pengendalian manajemen menyediakan sejumlah besar informasi tentang variabel-variabel lain yang tidak membutuhkan perhatian manajemen kecuali jika variabel-variabel

tersebut berprilaku lain dari biasanya. Inilah yang dinamai variabel-variabel pengecualian (exception variables).

Variabel-variabel pengecualian dapat diperkirakan berprilaku seperti yang direncanakan, dan hanya perlu mendapat perhatian manajemen bila mereka tidak berunjuk kerja seperti yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen harus didesain untuk mengidentifikasi dan mengundang perhatian terhadap variabel-variabel pengecualian ini hanya bilamana menyimpang jauh dari rencana (prinsip pengecualian).

4.2 Macam-macam Variabel Kunci

Macam variabel kunci yang universal dapat diklasifikasikan sebagai variabel lingkungan, fungsional (utamanya pemasaran dan produksi), atau variabel harta (asset). Variabel kunci yang relevan untuk perusahaan tertentu adalah variabel pemasaran, atau variabel fungsional lainnya.

- Variabel lingkungan

  Ada empat lingkungan tempat menjumpai variabel-variabel kunci yaitu kondisi ekonomi umum, kebijakan pemerintah, perkembangan dalam industri, dan gerak-gerik pesaing. Keadaan ekonomi jelas merupakan variabel kunci lingkungan yang penting.

- Variabel kunci pemasaran

  Beberapa aspek dari kegiatan pemasaran merupakan variabel kunci dalam kebanyakan bisnis bukan saja karena adanya kebutuhan untuk mengambil tindakan yang cepat dalam bidang pemasaran.

Variabel kunci pemasaran yang umum adalah :

1. Pengeluaran penjualan dan pemasaran tertentu dalam ikhtisar rugi laba bulanan.
2. Pemesanan atau tunggakan pesanan
3. Bagian pasar (market share)
4. Persentase laba kotor

5. Pesanan dari pelanggan utama

- Variabel kunci produksi dan logistik

Strategi harus dikembangkan untuk menduga dan menanggulangi perkembangan-perkembangan yang tidak diharapkan. Variabel produksi kunci atau pengecualian yang mungkin menuntut perhatian khusus dari sistem pengendalian manajemen dan membutuhkan tindakan manajemen yang segera jika situasi yang tidak diharapkan terjadi dicantumkan di bawah ini.

1. Variabel pengecualian pengendalian biaya
2. Variabel pemanfaatan kapasitas
3. Pengendalian mutu
4. Penyerahan barang tepat waktu

- Variabel harta (asset)

Kemampulabaan adalah fungsi dari pendapatan dan dana operasi yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan tersebut. Sistem pengendalian manajemen harus menaruh perhatian khusus terhadap perilaku harta, khususnya harta lancar, jika strategi pengendalian harta akan dilaksanakan. Variabel kunci harta yang lazim meliputi :

1. Perputaran persediaan

   Perputaran pada perubahan persediaan (biaya penjualan dibagi dengan persediaan rata-rata) adalah variabel kunci karena angka ini dapat mengisyaratkan bahwa laba atas investasi menurun, melainkan juga karena mengisyaratkan perlunya perhatian khusus manajemen.
2. Hasil (laba) investasi

   Perusahaan yang kemampulabaanya sangat bergantung pada kemampuan mereka melakukan investasi yang tepat, penghasilan yang diperoleh dari investasi adalah variabel kunci.

4.3 Rekapitulasi

Hakekat sistem pengendalian manajemen merupakan alat bagi manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi guna mencapai tujuan organisasi.

Tujuan dan strategi organisasi dalam sistem pengendalian manajemen harus terkait dengan variabel-variabel kunci dalam kegiatan-kegiatan organisasi agar strategi dapat dikembangkan dan dilaksanakan sesuai dengan waktunya. Informasi merupakan elemen sentral dalam sistem pengendalian manajemen.