

## ***Change on Strategic Planning and Impact on Practice of Control Systems Management***

### **Perubahan Perencanaan Strategis dan Dampaknya terhadap Praktik Sistem Pengendalian Manajemen**

*Eka Ananta Sidharta*<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Staf Pengajar Program Studi Akuntansi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang

#### ***Abstract***

*The business environment that is more complex, turbulent and globalization oriented demand the organization to be a 'smart' one. The decision of organization's strategic, tactical, and operating objectives really direct the going concern entity unit business. The long term strategy measured and objective that reflecting from the mission, will implement well if the management control could set it appropriately and influence company's performance. The function of the management control system is to ensure that the company's objective that has been decided by the top management based on the mission and vision of the company can be implemented well by all of the organization members on the entire organization structure (Sidharta, 2011). The objective of this research was to analyze the changing process of management control system precede the ownership changing. The frame work of this research was institutional theory. That theory was the primary theory used to study management accounting. PT Semen Gresik had been chosen as the object with an interpretive research paradigm and a case study phenomenology research method. This research resulted that (1) the changing in management control system process was caused by the change in company management (2) the long term plan was made by high accuracy and rationality, and (3) the changing in management control system effect significantly to the enhancement of company performance.*

*Keyword: management control system, phenomenology qualitative research, institutional Theory, change.*

#### **Pendahuluan**

Riset akuntansi khususnya akuntansi manajemen selama ini banyak dihubungkan dengan privatisasi (finansial dan atau manajerial) yang dilakukan oleh negara berkembang (Ogden, 1993; Wright *et al.*, 1993; Jones, 1992, 1985; Espeldan dan Hirsch, 1990). Kinerja pasca privatisasi (Uddin dan Hopper, 2003; Weiss, 1995; Karatas, 1995), dihubungkan dengan kontekstual faktor (Redda, 2007). Pengaruh perubahan

kepemilikan dan peran dari akuntansi manajemen, juga debat mengenai topik tentang kinerja perusahaan setelah privatisasi, masalah-masalah internal manajerial dan konflik dalam perusahaan yang diprivatisasi (Potts, 1995).

Penelitian pasca privatisasi khususnya yang berkaitan terhadap realita internal yaitu perubahan kepemilikan yang akan menjadikan pengendalian manajemen yang lebih baik

dalam bentuk praktek atau teknik (Vickers dan Yarrow, 1988), perubahan praktek dalam perusahaan sebagai akibat perubahan pengendalian manajemen dan batasan organisasi sebagai hasil dari privatisasi yang dihubungkan dengan kinerja organisasi (Wickramasinghe, 1996) masih belum dilakukan. Padahal pengendalian manajemen mempunyai peran fungsi yang sangat penting karena merupakan satu-satunya alat yang digunakan oleh manajemen untuk mempertinggi tingkat produktivitas (Vickers dan Yarrow, 1988) dan memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Peran sistem pengendalian manajemen secara implisit dapat dijelaskan dalam pengertian akuntansi manajemen yang dikemukakan oleh *The Institute of Management Accountants* (“*A value-adding continuous improvement process of planning, designing, measuring and operating both nonfinancial information systems and financial information systems that guides management action, motivates behavior, and supports and creates the cultural values necessary to achieve an organization’s strategic, tactical and operating objectives*”).

Kaitan antara teori menurut *The Institute of Management Accountants* dengan sistem pengendalian manajemen adalah ranah sistem pengendalian manajemen terletak pada tataran *tactical and operating objectives*, sedangkan tataran *organization’s strategic* merupakan tanggung jawab dari manajemen puncak yang merupakan pokok bahasan dalam manajemen strategi. Penciptaan nilai tambah

dapat dilaksanakan dari sinergi antara tataran manajemen strategi dengan sistem pengendalian manajemen. Hal utama dari sinergi tersebut adalah kepastian dapat dilaksanakannya tujuan perusahaan oleh semua anggota dalam tiap tingkatan organisasi sehingga konsep keselarasan tujuan (*goal congruence*) dapat tercapai. Konsep keselarasan tujuan (*goal congruence*) inilah yang sebenarnya juga merupakan tujuan dari sistem pengendalian manajemen.

Lingkungan bisnis yang semakin kompleks, turbulen serta berorientasi global menuntut organisasi menjadi organisasi yang cerdas. Penentuan *organization’s strategic, tactical dan operating objectives*, sangat menentukan keberlanjutan usaha (*going concern*) unit entitas usaha. Strategi jangka panjang perusahaan yang terukur dan obyektif yang terefleksikan dari misinya, akan terimplementasi dengan baik apabila pengendalian manajemen juga dapat mengawalinya secara baik dan akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Mempertimbangkan faktor tersebut di atas, dan fakta teori bahwa pengendalian manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka adalah tugas dari seorang peneliti untuk melihat apakah realita praktek pasca privatisasi mengindikasikan hal tersebut. Mengapa harus sistem pengendalian manajemen? Fungsi dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen puncak berdasarkan visi dan misi perusahaan dapat dilaksanakan dengan

baik oleh semua anggota organisasi dalam semua tingkatan organisasi. Ini berarti bahwa tujuan perusahaan sama dengan tujuan sistem pengendalian manajemen, dan tujuan sistem pengendalian manajemen adalah terciptanya keselarasan tujuan.

Perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal tergambar dengan jelas dalam lingkungan bisnis saat ini. Proses perubahan dimulai pada awal 1990an (Otley, 1994). Otley menekankan bahwa manajemen saat ini menekankan pada fleksibilitas, fokus yang luas, adaptasi yang lebih baik dan kemauan untuk belajar. Sistem pengendalian manajemen awal (*tradisional*), tidak didasarkan pada konsep ini.

Pada organisasi bisnis sistem pengendalian manajemen memainkan peran yang sangat penting, dimana mereka menyajikan instrumen yang membuat agar perusahaan tetap bertahan dalam ketidakpastian lingkungan. Otley berargumen dalam iklim yang selalu berubah memaksa manajemen untuk selalu dapat cepat untuk menyesuaikan, dalam hal ini keterlibatan aktif dalam jumlah besar karyawan sangat dibutuhkan. Ini berarti juga adanya pemberdayaan atas level rendah dari anggota organisasi. Pada konteks ini, sistem pengendalian manajemen dapat juga digunakan sebagai alat kontrol oleh kelompok kerja dalam semua tingkatan. Pemberdayaan berarti level rendah organisasi diberi wewenang dan tanggungjawab, sehingga manajer level rendah mempunyai keberanian dan pemikiran untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Pada perusahaan apapun

dan dimiliki oleh siapapun baik yang sepenuhnya dimiliki oleh swasta, perusahaan kecil dan menengah, perusahaan pemerintah ataupun yang telah mengalami proses perubahan kepemilikan, SPM mempunyai peran yang sangat penting dalam organisasi.

Apabila dikaitkan dengan batasan-batasan pengendalian manajemen maka peran masing-masing tingkatan manajemen menurut Anthony adalah: manajemen menengah, memiliki peran pengendalian manajemen (*management control*) dimana di tingkatan ini proses manajemen untuk meyakinkan bahwa strategi organisasi yang ditetapkan manajemen puncak akan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Manajemen bawah, memiliki peran pengendalian operasional (*operational control*) dimana manajer pada tingkatan ini memastikan bahwa proses manajemen untuk tugas yang spesifik akan dilakukan dengan efektif dan efisien. Manajemen puncak, memiliki peran perencanaan strategis (*strategic planning*) dimana pada tingkatan ini manajer memutuskan tujuan organisasi dan strategi yang luas/jangka panjang dalam pemenuhan tujuan organisasi.

Setiap organisasi mempunyai tujuan yang hendak dicapainya yaitu pertumbuhan dan kelangsungan hidup usaha dengan memanfaatkan atau mengelola sumber daya yang ada. Untuk mendukung itu perlu suatu sistem guna mengarahkan agar aktivitas organisasi searah dengan tujuan, yaitu sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen menurut *Marciariello* (1984) terdiri dari struktur dan proses.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin sumber daya dialokasikan secara terkendali dalam arti searah dengan tujuan yang telah ditetapkan sehingga tercapai tujuan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen akan membawa keseragaman tujuan di antara berbagai usaha sub unit di dalam organisasi dan manajernya kearah tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran.

Jika di dalam organisasi tidak ada pengendalian maka masing-masing akan bekerja demi kepentingan sendiri-sendiri dan mengabaikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya pengendalian setiap tindakan akan dievaluasi, sudahkah sejalan antara hasil tindakan dengan rencana tindakan. Jika terjadi penyimpangan perlu dicari penyebabnya sebagai tindakan koreksi. Pengendalian tidak bisa dilaksanakan pada hasil tindakan karena sudah terjadi, yang perlu dikendalikan adalah perencanaan dan pelaksanaan atau kegiatan yang sedang berjalan. Untuk itu diperlukan informasi yang cepat dan tepat agar setiap tindakan yang menunjukkan gejala akan lepas kendali bisa segera dideteksi.

PT. Semen Gresik Tbk telah mengalami tiga kali perubahan sebagian kepemilikan ke publik pada tahun 1991, ke PT Cemex pada tahun 1998 dan ke Blue Valley pada tahun 2006. Kemudian pada bulan Maret 2010 PT. Rajawali sebagai pemilik Blue Valley menjual saham yang dimilikinya kepada publik, sehingga komposisi kepemilikan pada saat ini adalah 51% pemerintah dan 49% publik. Menarik untuk

diinvestigasi lebih lanjut adalah proses perubahan yang ada didalam organisasi berkaitan dengan perubahan kepemilikan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Dengan adanya peralihan sebagian kepemilikan baik kepada investor lokal maupun kepada investor asing, peneliti ingin melihat apakah juga terdapat perubahan dalam sistem pengendalian manajemen, dan seberapa besar perubahannya. Libby dan Waterhouse, (1996); Waweru *et al*, (2004) berpendapat bahwa perubahan kepemilikan akan berdampak kepada perubahan teknik-teknik SPM seperti dari proses perencanaan dan penganggaran, *product costing* dan *pricing*, pelaporan internal dan pengambilan keputusan, pengendalian biaya dan pengurangan keborosan serta pengukuran kinerja dan evaluasi. Perubahan teknik-teknik SPM seperti yang disebutkan di atas adalah yang menjadi obyek penelitian dalam PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Penggunaan teknik-teknik tersebut diatas, belum banyak diterapkan dalam pra privatisasi BUMN. Fungsi-fungsi tersebut masih sebagian kecil digunakan oleh BUMN (Sidharta, 2002).

Istilah teknik-teknik SPM menurut Waweru *et a.*, (2004) sesungguhnya sama dengan istilah proses pengendalian manajemen dalam Anthony dan Govindarajan (2007). Oleh karena penelitian ini berpedoman kepada teori yang dikemukakan oleh Anthony, maka istilah proses pengendalian manajemen untuk selanjutnya yang akan digunakan dalam penelitian ini. Obyek penelitian praktek sistem pengendalian manajemen era privatisasi dengan fokus kepada proses pengendalian

manajemen PT Semen Gresik (Persero) Tbk era Blue Valley. Tujuan penelitian adalah untuk menggali, menganalisis, dan memahami praktik proses SPM PT Semen Gresik (Persero) Tbk era Blue Valley dengan fokus penelitian pada perencanaan strategis sebagai langkah awal dari proses SPM

## **Kajian Teori**

### **Teori Institusional**

Penelitian ini menggunakan teori institusional sebagai kerangka kerja teorinya (*"institutional theory focuses on the deeper and more resilient aspects of social structure. It considers the processes by which structures, including schemes, rules, norms, and routines, become established as authoritative guidelines for social behavior. Different components of institutional theory explain how these elements are created, diffused, adopted, and adapted over space and time; and how they fall into decline and disuse"*). Fokus dari penelitian berdasarkan institusional teori adalah proses institusionalisasi ke dalam organisasi, misalnya bagaimana manajemen mengelola perubahan pengendalian atas perubahan lingkungan dan strategi.

Penelitian tentang SPM pada tahun 1980-1990 didominasi oleh penelitian survey yang memotret tentang strategi bisnis perusahaan dan aspek-aspek yang mempengaruhi SPM. Penelitian tentang SPM terutama yang berhubungan dengan strategi sampai dengan pertengahan 1990 relative sedikit dilaksanakan (Langfield-Smith, 1997 dalam Langfield-Smith, 2005). Hakka (1987) dengan menggunakan pendekatan *contingency*

*theory* menyatakan bahwa masih sangat terbatas penelitian yang menguji proses SPM yang berhubungan dengan strategi perusahaan. Bahkan penelitian dalam era tersebut terpisah-pisah atau tidak lengkap, pendekatan yang diambil dan hasil temuannya kadang-kadang bertentangan (*conflicting*).

Sampai dengan pertengahan 1990-an, dasar teori yang digunakan adalah perspektif kontinjensi (*contingency perspective*), dimana fokus dalam penelitian ini adalah kesesuaian antara strategi bisnis dengan beberapa aspek dari SPM, dan variabel-variabel kontekstual dan beberapa tentang efektifitas organisasi. Banyak studi dalam penelitian yang menggunakan pendekatan isi (*content approach*) dan hanya sedikit yang menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*) dan fokus kepada proses (Langfield-Smith, 2005). Slagmunder (1997) dalam penelitian dengan menggunakan pendekatan *grounded theory*, menemukan bahwa ketidaksesuaian strategi terjadi karena kurangnya perhatian pada proses evaluasi. Berdasarkan alasan-alasan tersebut, maka penelitian ini menggunakan institusional teori sebagai kerangka teori perubahan dalam SPM.

### **Pendekatan Kontemporer SPM**

Sistem pengendalian manajemen adalah alat untuk mengimplementasikan strategi yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2002; Chow, Shields dan Wu, 1999). SPM adalah proses yang menghubungkan antara perencanaan strategik dan kontrol operasional

(Otley, Broadbent & Berry, 1995). Sistem Pengendalian Manajemen bertujuan untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi (Widener, 2007; Merchant & Otley, 2007). Proses yang menghubungkan antara perencanaan strategis dan kontrol operasional (Otley, Broadbent & Berry, 1995). Sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi (Widener, 2007; Merchant & Otley, 2007).

SPM menurut Hongren, Foster dan Datar (2003) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan.

Pengertian ini lebih luas dari pengertian tradisional SPM misal yang dikemukakan oleh Anthony (1965), karena memungkinkan bagi kita untuk melihat bahwa terdapat faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yaitu perilaku karyawan. Selain itu, definisi ini mendorong integrasi keuangan dan non-keuangan sebagai tolok

ukur kinerja dan memperhitungkan lebih luas partisipasi dan pemberdayaan karyawan.

Anthony dan Govindarajan (2007) dalam perkembangannya telah memasukkan unsur perilaku organisasi dalam pokok bahasannya. Ini menunjukkan bahwa aspek perilaku merupakan hal yang penting untuk di bahas karena merupakan salah satu faktor dalam organisasi yang membantu agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen mempunyai dua tujuan utama, yaitu: menyediakan informasi yang berguna bagi pihak manajemen untuk membantu dan membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan cara ini sebagian besar isu-isu yang belum dibahas di awal definisi SPM akan dibahas.

### **Pendekatan Teoritis Sistem Pengendalian Manajemen**

Upaya yang dilakukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai, manajemen memiliki dua pendekatan: pertama, pendekatan lingkungan pengendalian manajemen; kedua, pendekatan proses pengendalian manajemen. Pendekatan kedua adalah pendekatan teoritis pengendalian manajemen. Pendekatan proses dapat dilihat dalam gambar berikut.



dipilih. Pada industri dimana lingkungannya sangat cepat berubah, informasi pengendalian manajemen juga dapat memberikan alat bagi manajer untuk berpikir mengenai strategi yang baru, ini yang disebut pengendalian interkatif.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian kualitatif berdasarkan Myers (2009) dalam *Qualitative research in business and management* digunakan dalam penelitian ini. Menurut Myers (2009), penelitian kualitatif pertama kali didasarkan kepada asumsi filosofi, berikutnya metode penelitian, teknik pengumpulan data, pendekatan analisis data, dan terakhir penulisan. Fokus penelitian ini adalah perubahan manajemen organisasi yang timbul karena adanya institusionalisasi dari Blue Valley sebagai partner strategis. Institusionalisasi pada era ini selain berasal dari partner strategis juga dari pemerintah. Melalui penelitian ini diharapkan dapat digali, dianalisis dan dipahami realita perubahan manajemen organisasi PT. Semen Gresik. Disamping itu penelitian ini juga menggali tekanan-tekanan institusional yang terjadi dan bagaimana perusahaan menghadapi tekanan tersebut.

Situs penelitian ini adalah PT. Semen Gresik (Persero) Tbk yang berlokasi di Jl. Veteran, Gresik, Jawa Timur. Dipilihnya perusahaan tersebut sebagai situs penelitian karena berdasar studi pustaka dan pengamatan awal (interview) lapangan selama 2 bulan, perusahaan dianggap cocok sebagai situs penelitian karena terdapat kesesuaian antara latar belakang perusahaan dengan celah penelitian. Pemilihan obyek penelitian secara

sistematis didasarkan oleh beberapa kriteria yaitu: tujuan penelitian, akses ke perusahaan, ukuran perusahaan, komposisi kepemilikan, bisnis perusahaan, lama privatisasi.

Setiap penelitian harus berdasarkan kepada asumsi filosofi yang digunakan sebagai dasar pijakan bagi langkah selanjutnya sesuai dengan model desain penelitian di atas. Asumsi filosofi yang digunakan dalam penelitian ini adalah interpretif. Pendekatan interpretif ini adalah suatu pendekatan dalam penelitian yang berbeda dengan pendekatan yang sudah lazim dan mapan dilakukan, yaitu pendekatan positivist atau empiris. Sesuai dengan definisi di atas, pendekatan interpretif ini dimulai dengan paradigma bahwa realitas itu dibangun sebagai wujud dari konstruksi sosial (*social construction*). Oleh karena itu, pendekatan ini sering juga disebut sebagai pendekatan konstruksionis. Intinya adalah, realitas atau fakta itu adakah sesuatu yang dibangun manusia dalam ruang pikirannya, dan dipertajam dengan proses interaksi sosial. Dengan demikian, menurut pendekatan ini, kita tidak mengenal istilah "kebenaran mutlak", melainkan "kebenaran relatif".

Fenomenologi adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini, karena penelitian ini adalah studi kasus, maka penelitian ini dapat juga disebut penelitian fenomenologi studi kasus (*phenomenologies case study research*). Pengertian penelitian studi kasus adalah: pengujian intensif, menggunakan berbagai sumber bukti terhadap satu entitas tunggal yang dibatasi ruang dan waktu, mencoba untuk memahami fenomena melalui orang yang terlibat didalamnya.

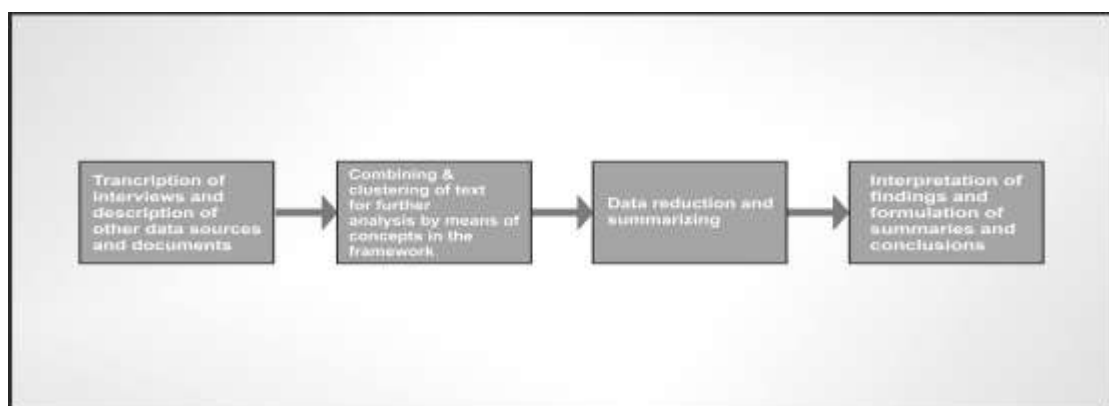


Kasusnya mungkin sebuah organisasi, sekumpulan orang seperti kelompok kerja atau kelompok sosial, komunitas, peristiwa, proses, isu (Daymon dan Holloway, 2002). Tidak seperti penelitian studi kasus positivis, yang mendefinisikan kualitas dalam bentuk validitas dan reliabilitas, penelitian studi kasus fenomenologis mendefinisikan kualitas dalam bentuk hal yang masuk akal dalam sebuah cerita dan argumen secara keseluruhan.

Menurut Myers (2009), dalam penelitian studi kasus bahkan dalam *in-depth case study* normalnya tidak diperlukan *participant-observation* atau *fieldwork*. Umumnya bukti empiris di dalam studi kasus bisnis dan manajemen berasal dari wawancara atau dokumen. Partisipan dalam penelitian ini adalah orang yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang relevan sesuai dengan topik penelitian serta mempunyai cukup waktu dan mau untuk di-wawancara dari seluruh tingkatan organisasi. Selanjutnya berdasarkan teknik *triangulasi* dilakukan perbandingan dan pemeriksaan ulang (*cross check*) atas konsistensi informasi (Patton, 2002) dengan

tujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah valid. Ini dilakukan dengan cara membandingkan observasi dengan interview, memeriksa hasil interview dengan dokumen dan bukti tertulis lainnya. Untuk mempertinggi kualitas data maka juga akan dilakukan interview pendukung dengan pejabat kementerian BUMN dan pakar.

Analisis naratif adalah teknik yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis data dapat mempertimbangkan proses yang sedang berlangsung, berbeda dengan penelitian *event study*. Analisis data kualitatif adalah pencarian pernyataan umum (*general statements*) tentang hubungan antara kelompok data; dasar bentuk dari pengembangan konsep teori. Dalam penelitian ini, keseluruhan proses pengumpulan data, analisis dan formulasi konklusi dihasilkan dalam bentuk gambaran iteratif (*iterative nature*). Analisis data didasarkan pada “*the ladder of analytical abstraction*” atau analisis abstraksi jenjang yang dikembangkan oleh Carney (1990) dalam Miles dan Huberman, (1994) yang terdiri atas tahapan-tahapan sebagai berikut:



Gambar 2. Tahapan analisis abstraksi jenjang (Carney (1990) dalam Miles dan Huberman (1994)

## Hasil dan Pembahasan

### **Perubahan Sistem pengendalian Manajemen era Blue Valley Holding PTE Ltd. (27 Juli 2006- Maret 2010)**

Pada era ini terjadi pergeseran pola pengelolaan korporasi dari BUMN ke swasta dan perusahaan mulai menyandarkan aktivitasnya ke orientasi bisnis atau kinerja. Selain itu, korporasi yang semula berfokus ke pasar lokal kemudian menjadi fokus kepada pasar global. Semua yang dilakukan oleh anggota organisasi harus berlandaskan kepada kinerja. Sebagai perusahaan yang profesional, Blue Valley memulai langkahnya dengan membuat rencana jangka panjang perusahaan. Perubahan pengelolaan tersebut berarti juga perubahan budaya organisasi, karena apabila dianalisis menurut teori budaya organisasi Alvesson (2002), budaya adalah inti dari semua aspek kehidupan organisasi, bagaimana anggota organisasi berpikir, merasakan, menilai, dan bertindak diarahkan oleh makna dan kepercayaan dalam budaya organisasi.

Praktek proses pengendalian manajemen juga mengalami perubahan, perubahan ini dimulai dengan dibuatnya visi 2020 atau visi strategis (*strategic vision*). Visi strategis yang mempunyai peran sangat penting dalam organisasi karena merupakan bentuk jernih dari usaha pencapaian visi perusahaan. Visi perusahaan yang merupakan cita-cita organisasi harus dibuat tahapan pencapaiannya untuk jangka waktu tertentu, semisal visi 2020 atau visi 2030. PT SG menetapkan visi strategis pada tahun 2010 yang disebut dengan visi 2030. Visi 2030 PT

Semen Gresik adalah “ Menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Asia Tenggara”. Visi tersebut adalah turunan dari visi semen gresik yaitu: “ menjadi perusahaan persemenan bertaraf internasional yang terkemuka dan mampu memberikan nilai tambah kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*)”.

Kejernihan dari visi strategis berupa bentuk pencapaian dan tahun pencapaian akan memudahkan manajer tingkat menengah menjalankan fungsinya yaitu sistem pengendalian manajemen (*management control system*) karena memang peran utama dari SPM adalah implementasi strategi. Berdasarkan visi strategis tersebut, maka dibuatlah rencana jangka panjang perusahaan untuk kemudian dibuat juga rencana jangka pendek perusahaan.

Rencana jangka panjang perusahaan dibuat dengan terlebih dahulu membuat analisis atas factor eksternal dan internal. Berdasarkan analisis tersebut kemudian dibuat analisis peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang kemudian berujung ke pencapaian tujuan perusahaan. Selain kejelasan jangka pendek dampak positif lain dengan dimilikinya RJP adalah *pertama*, dibuatnya struktur organisasi yang lebih mencerminkan kebutuhan organisasi berdasarkan tujuan perusahaan. *Kedua*, terdapat divisi-divisi grup (korporasi) dalam tiap departemen yang bertugas untuk memikirkan arah perkembangan dan integrasi korporasi (termasuk didalamnya anak

perusahaan PT. Semen Padang dan PT. Semen Tonasa) yang membantu mempercepat implementasi hoding. *Ketiga*, terdapat tambahan komite baru sebagai pelengkap komite yang sebelumnya dalam menunjang komisaris perusahaan. *Keempat*, adanya empat elemen strategi operasional dan implementasi strategi dalam memfokuskan seluruh potensi perseroan yaitu: *revenue management*, *cost management*, *capacity management*, dan *increasing competitive advantage*. *Revenue mangement* diukur dengan besarnya pendapatan dan laba usaha, *cost management* diukur dengan rasio beban pokok pendapatan (*cor*) dan rasio beban usaha, *capacity management* diukur dengan kapasitas desain dan volume produksi serta tingkat utilisasi rata-rata, sedang *increasing competitive advantage* dengan penerapan strategi unggulan yang tepat. *Kelima*, digunakannya *balanced score card* sebagai instrumen penilaian kinerja perusahaan.

Pencapaian strategi tersebut kemudian diterjemahkan oleh masing-masing bagian sesuai dengan klasifikasi kerjanya. Bagian produksi melakukan beberapa implementasi misalnya: berkenaan dengan bahan baku, perusahaan melakukan pencarian sumber-sumber bahan baku dengan harga yang kompetitif serta memenuhi standar kualitas. Penurunan biaya kemasan dengan sumber yang lebih murah dan pengadaan bersama. Pada bidang energi, penekanan biaya dilakukan dengan penurunan kalori batubara sekaligus meminimalkan bahan bakar minyak untuk proses pembakaran. Melakukan peninjauan ulang atas kontrak batu bara juga

penurunan biaya listrik dengan pengaturan pola operasi dengan mengoptimalkan operasi diluar waktu beban puncak. Peningkatan utilisasi mesin sehingga menaikkan produksi semen. Mengintegrasikan sistem dengan anak perusahaan Semen Padang dan Semen Tonasa dalam bentuk platform *Enterprise Resources Planning* (ERP) melalui implementasi *System Application Product* (SAP). Dengan SAP nantinya akan dimiliki sistem yang tersentralisasi dan terintegrasi. Menurut Dirut PT.Semen Gresikakan nantinya akan ada satu server untuk semua, karena selama ini ketiga anggota semen gresik group berjalan sendiri-sendiri dengan platformnya masing-masing. Sistem yang ada diyakini mampu untuk merenovasi bisnis proses yang mampu mendukung transformasi semen gresik group lima tahun kedepan.

Pada bidang pemasaran, perusahaan menerapkan sinergi distribusi dan penjualan berdasarkan goegrafisnya untuk mendapatkan harga dengan profit margin optimal. Sinergi tersebut memperhatikan pasokan dari pabrik terdekat sehingga menghasilkan efisiensi beban distribusi, peningkatan utilitas kapasitas packing plant, alokasi ekspor dari pabrik terdekat dengan pasar ekspor. Bidang sumberdaya manusia, perusahaan melakukan pengembangan kompetensi SDM, memberlakukan sistem remunerasi berdasarkan pasar sehingga kompetitif pada industrinya. Perencanaan jenjang karir juga telah dibuat sehingga karyawan menjadi jelas tentang karir mereka, juga melaksanakan penilaian (*asesment*) pegawai dalam rangka pengembangan dan penempatan pegawai.

Program pendidikan dan pelatihan terus dilaksanakan guna meningkatkan kompetensi pegawai.

Pada bidang penelitian dan pengembangan, perusahaan melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan produk secara berkelanjutan yang berorientasi kepada jaminan kualitas produk, efisiensi dan kepuasan pelanggan. Meningkatkan penggunaan batubara *medium* dan *low calorie*, serta merencanakan kebutuhan batubara jangka panjang serta rencana pabrik baru dan *power plant* serta melakukan modifikasi peralatan produksi untuk menyesuaikan ketersediaan bahan bakar. Pada bidang kemasan, perusahaan meningkatkan *woven one ply* menggantikan *woven* laminasi serta pemakaian kertas kraft lokal.

Kejelasan langkah-langkah tersebut merupakan dampak dari kejelasan tujuan perusahaan, sehingga mampu membuat kebijakan yang sistematis dan terukur. Bentuk operasional dari strategi tersebut pada tahun 2006 menghasilkan arahan strategis berupa: target penurunan biaya produksi dan operasi, biaya energi, biaya distribusi dan pemasaran melalui program sinergi antar anggota SGG, serta integrasi dan restrukturisasi. Pada tahun 2007 arahan strategis berupa: meningkatkan margin operasi, menurunkan beban biaya bahan bakar, tenaga listrik dan transportasi, menurunkan biaya pemeliharaan, pemaksimalan utilisasi dan optimasi kapasitas. Tahun 2008 arahan strategis berupa pembentukan *functional holding* sebagai langkah awal pembentukan *holding company*, sedang pada tahun 2009 melakukan

implementasi restrukturisasi korporasi, mengembangkan *human capital master plan*, memperkuat *information and communication technology*, menyelesaikan penyempurnaan kode etik dan finalisasi *board manual*. Perusahaan juga menyusun rencana jangka panjang 2030 sebagai tindak lanjut RUPS tahunan 26 Juli 2009 dan sebagai turunan dari visi SG 2030.

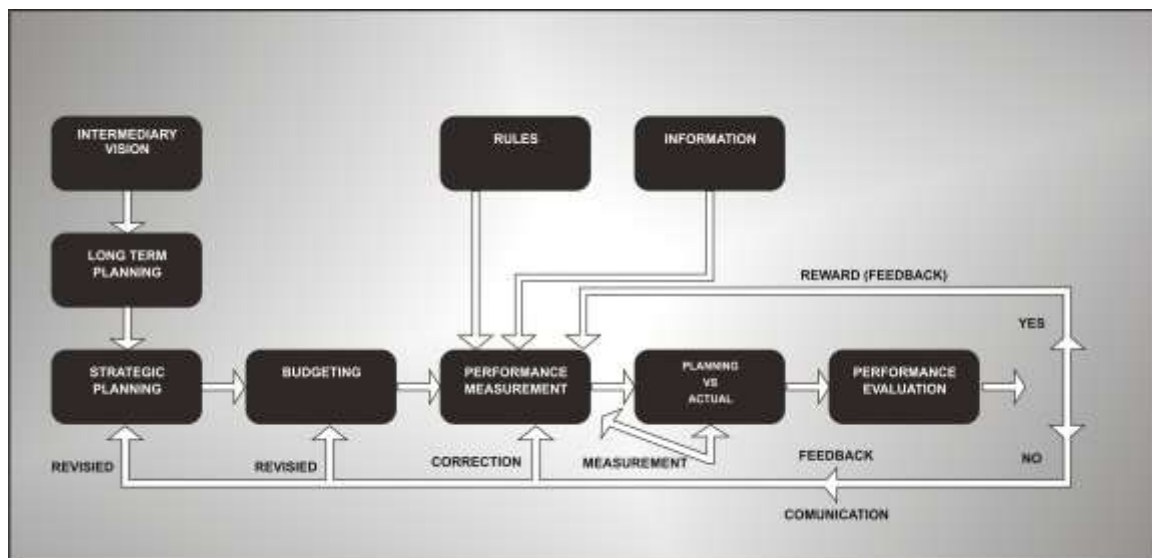
Berdasarkan paparan di atas dapat kita lihat arti penting dari perencanaan perusahaan, yaitu sebagai penunjuk arah bagi seluruh anggota organisasi dalam menjalankan kegiatannya yang berdasarkan kepada visi perusahaan. Berdasarkan visi itu pula PT Semen Gresik menetapkan isu-isu kritis berdasar strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Isu tersebut dimulai dengan penetapan fokus manajemen sebagai dasar penetapan isu-isu kritis dalam rangka mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Selain itu perusahaan melakukan perubahan dalam struktur organisasinya dengan menambahkan divisi-divisi baru sebagai penunjang pencapaian tujuan perusahaan. Hal yang terpenting dari perubahan struktur organisasi tersebut adalah adanya pengakuan dan kesadaran dari pihak anak perusahaan bahwa mereka bisa tumbuh berkembang menjadi lebih baik dibawah bendera korporasi PT. Semen Gresik.

Perbaikan berkelanjutan yang dilakukan perseroan telah mampu menghasilkan peningkatan kinerja perseroan. Pada tahun 2006 perusahaan berhasil membukukan penghasilan bersih sebesar Rp 8,728 triliun yang berarti peningkatan sebesar

15,9% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Perencanaan yang baik akan membawa dampak terhadap kinerja keuangan perusahaan. Ini terbukti pada tahun 2007 kinerja perusahaan direspon sangat baik oleh pemegang saham sehingga saham perusahaan mencapai posisi harga saham premium.

Pada bidang pengawasan, komisaris dibantu oleh komite-komite yang ada, setiap bulan melakukan monitoring dan evaluasi kinerja operasional perseroan melalui mekanisme rapat bulanan yang dihadiri oleh komisaris dan direksi. Monitoring dilakukan

untuk memastikan bahwa target-target perseroan dapat dicapai. Bersamaan dengan itu, juga dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan investasi, agar sesuai dengan arahan strategis komisaris. Setiap bulan direksi membuat laporan kinerja operasional yang akan dibahas dalam rapat evaluasi kinerja untuk keperluan tersebut. Selain rapat bulanan, komisaris dan direksi dapat melakukan rapat khusus jika ada masalah yang penting untuk dibahas. Realita proses pengendalian manajemen pada era Blue Valley dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Model Proses Pengendalian Manajemen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk Era Blue Valley Holding PTE Ltd.

### Kesimpulan

Perubahan proses pengendalian manajemen berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, jika pada 2006 laba bersih Rp. 1,295,520,421,000, - maka pada tahun 2009 melonjak 300% menjadi Rp. 3,226,487,957,000, -. Jika ROA 2006 17.26% maka 2009 menjadi 25.68% lebih tinggi dari rata-rata industri sebesar 20%. Apabila dilihat

dari efisiensi bisnis, jika EBITDA pada 2006 sebesar 25.60%, maka 2009 menjadi 33, 17%. Selain itu, jika ditinjau dari harga saham, jika pada saat membeli 24,9% saham PT. Semen Gresik, dari produser semen Meksiko (Cemex) Blue Valley hanya mengeluarkan biaya sebesar U.S. \$ 337 juta atau sekitar Rp 2.9 trilliun, maka pada saat menjual perusahaan

dengan kode SMGR tersebut diperoleh Rp 10.3 triliun. Suatu jumlah yang fantastis,

hanya dalam kurun waktu 4 tahun diperoleh laba sebesar Rp 7.4 triliun.

### Daftar Pustaka

- Alvesson, Mats. 2003. Interpretive Unpacking: Moderately Destabilizing Identities and Images in Organization Studies. Postmodernism and Management: Pros, Cons and the Alternative University. *Research in the Sociology of Organizations*, Volume 21,3-27.
- Daymon, C. and Holloway, I. 2002. *Qualitative Research Methods in Public Relation & Marketing Communication*, Routledge.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. 1983. 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, 48: 147-60.
- Espeland, W.N. & Hirsch, P.M. 1990. Ownership Changes, Accounting Practice, and the Redefinition of the Corporation. *Accounting, Organisations & Society*, 15, 1/2, 77-96
- Jones, C.S. 1992. The Attitudes of Owner-Managers towards Accounting Control Systems Following Management Buy-Outs. *Accounting, Organisations & Society*, 17, 2: 151-68.
- Jones, C.S. 1985. An Empirical Study of the Role of the Management Accounting Systems Following Take-Over or Merger. *Accounting, Organisations & Society*, 10, 2: 177-200.
- Libby, T. and Waterhouse, J.H. 1996. Predicting change in management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research*, 8, 137-50
- Marcariello, J.A. 1984. *Management Control Systems*, Prentice-Hall.
- Miles, M. and Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis*, Sage, London
- Myers, Michael D. 2009. *Qualitative Research in Business and Management*, Sage Publication, Singapore.
- Ogden, S.G. 1993. The Limitations of Agency Theory: The Case of Accounting Based Profit Sharing Schemes. *Critical Perspectives on Accounting*, 4, 2: 179-206.
- Otley, David. 2003. Management Control and Performance Management: Whence and Whither?. *The British Accounting Review*, 35:309-326, (Online), dalam Elsevier ([www.elsevier.com/locate/bar](http://www.elsevier.com/locate/bar))
- Otley, D., Broadbent, J. and Berry, A. 1995. Research in Management Control: An overview of its development. *British Journal of Management*, 6, Special Issue, December, S31-S44.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Potts, D. 1995. 'Nationalisation and Denationalisation of State Agriculture in Tanzania 1967-1990', in Cook, P. & C. Kirkpatrick (eds.), *Privatisation Policy and Performance*, Prentice-Hall, Harvester Wheatsheaf, 178-97.
- Redda, Bereket Mahari. 2007. *Post-privatisation changes in management control, firm activities and performance (The case of Eritrea-based firms)*, A phd Thesis, University of Groningen, The Netherlands.

- Sidharta, Eka Ananta 2001. *Persepsi Manajer tentang Pentingnya Penggunaan Informasi Akuntansi Manajemen*, Tesis, Universitas Brawijaya, Malang
- Sidharta, Eka Ananta. 2011. *Strategic Partner as a Driven to the Organizational Changes*. 11<sup>th</sup> International Scientific Conference: “MANAGEMENT HORIZONS IN CHANGING ECONOMIC: VISIONS AND CHALLENGES”, Vytautas Magnus University. Lithuania
- Slagmulder, R. 1997. ‘Using Management Control Systems to Achieve Alignment Between Strategic Investment Decisions and Strategy’, *Management Accounting Research*, 8: 103–39
- Uddin, Shahzad & Hopper, Trevor. 2003. Accounting for Privatisation in Bangladesh: Testing World Bank Claims. *Critical Perspectives on Accounting*, 2003 (14): 739–774
- Waweru, N.M., Hoque, Z. and Uliana, E. (2004). Management accounting change in South Africa: Case studies from retail services. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17, 5: 675-704.
- Weiss, J. 1995. ‘Mexico: Comparative Performance of State and Private Industrial Corporations’, in Cook, P. & C. Kirkpatrick (eds.), *Privatisation Policy and Performance*, Prentice-Hall, Harvester Wheatsheaf
- Wright, M., Thompson, S. & Bobbie, K. (1993). Finance and Control in Privatisation by Management Buy-Out. *Journal of Management Studies*, 30, 1: 75-99.
- Zucker, Lynne G. 1987. Organizations as institutions. In: S.B. Bacharach (Ed), *Research in The Sociology of Organizations* (Vol. 2, hal 1-47). Greenwich: Elsevier