

EVALUASI DESAIN SISTEM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN TAHUN 2015

Sunardi¹ dan Abid Djazuli²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Email : *sunardi_fe@yahoo.com* Hp 085367804810

Email: *feumplg@gmail.com*

Abstract

The ASEAN Economic Community by 2015, there will be five free flow are: flow of goods, services, investment flows, flows of capital and labor flows, the condition creates opportunities and challenges for companies in Indonesia, so the company needs to prepare a strategic move. Competitiveness of the Indonesian nation needs to be improve, in order to be able to compete with the ASEAN countries. Assess the design of management planning and control system (SPPM) should be done. SPPM structure comprises: (a) the organizational structure is designed using the system ownership approach (cellular manufacturing system, just-in-time purchasing and production, customer-driven innovation, and customer service focus. (b) networking organization, is done by the development of information technology (information technology and transaction processing technologies of information processing), and (c) reward system, giving awards to personnel based on performance, with the implementation of the balanced scorecard on the other hand SPPM process comprising: (a) the design must be done through the formulation of strategies trendwatching, SWOT analysis, envisioning and choosing strategies, (b) the design of structured strategic planning by determining the vision, mission, goals, strategies, basic beliefs and basic values, (c) the design of programming, with outlines strategic initiatives into the program (d) design approach to budgeting is done with activity-based budgeting (e) implementation of management focus on the management of the activity and (f) the monitoring is done by

Keywords : Design, Structure and Process SPPM

1. Pendahuluan

Setelah krisis ekonomi yang melanda khususnya kawasan Asia Tenggara, Kepala Negara ASEAN pada Konferensi Tingkat Tinggi ASEAN ke -9 di Bali tahun 2003, menyepakati pembentukan komunitas ASEAN (*ASEAN Community*), salah satu yang disepakati adalah untuk membentuk *ASEAN Economic Community* (AEC) pada tahun 2015. Terdapat 4 pilar utama dalam mewujudkan AEC yang merupakan pedoman bagi Negara ASEAN, yaitu: (1) ASEAN sebagai pasar tunggal dan berbasis produksi tunggal yang didukung dengan elemen aliran bebas barang, jasa, investasi, tenaga kerja terdidik dan aliran modal yang lebih bebas. (2) ASEAN sebagai kawasan dengan daya saing ekonomi tinggi, dengan elemen peraturan kompetisi, perlindungan konsumen, hak atas kekayaan intelektual, pengembangan infrastruktur, perpajakan dan *e-commerce* (perdagangan elektronik). (3) ASEAN sebagai kawasan dengan pengembangan ekonomi yang merata dengan elemen pengembangan usaha kecil dan menengah (4) ASEAN sebagai kawasan yang terintegrasi secara penuh dengan perekonomian global

Untuk mewujudkan AEC tahun 2015, seluruh Negara ASEAN harus melakukan liberalisasi perdagangan barang, jasa, investasi, tenaga kerja terampil secara bebas dan arus modal yang lebih bebas. **Pertama, Arus Bebas Barang** AEC merupakan penyempurnaan dari perdagangan bebas ASEAN (*ASEAN Free Trade Area/AFTA*), komponen arus perdagangan bebas barang tersebut meliputi penurunan dan penghapusan tariff secara signifikan maupun penghapusan hambatan non tariff, serta peningkatan fasilitas perdagangan (prosedur kepabeanan) sehingga memperlancar arus perdagangan. Dengan semakin terintegrasinya pasar ASEAN, Indonesia harus meningkatkan daya saing dengan cara: (a) meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kualitas produksi, (b) menciptakan iklim usaha yang kondusif, (c) memperluas jaringan pemasaran, dan (d) meningkatkan kemampuan dalam penguasaan teknologi informasi dan komunikasi.

Kedua, Arus bebas jasa, liberalisasi ini bertujuan untuk menghilangkan hambatan penyediaan jasa diantara Negara Negara ASEAN yang dilakukan melalui mekanisme yang diatur dalam ASEAN Framework Agreement on Service (AFAS). Liberalisasi jasa pada dasarnya menghilangkan hambatan-hambatan perdagangan jasa yang terkait dengan pembukaan akses pasar (*market access*) dan penerapan perlakuan nasional (*national treatment*) untuk setiap *modes supply*. Untuk memfasilitasi

arus bebas jasa di kawasan ASEAN dilakukan upaya-upaya untuk melakukan pengakuan tenaga professional di bidang jasa guna memudahkan pergerakan tenaga kerja di kawasan ASEAN, yang sekarang baru disusun *Mutual Recognition Arrangements* (MRAs)

Ketiga, Arus Bebas Investasi, Prinsip utama dalam meningkatkan daya saing ASEAN menarik Penanaman Modal Asing adalah menciptakan iklim investasi yang kondusif di ASEAN. Terdapat 4 pilar pembaharuan sebagaimana tertuang dalam EAC Buleprint, yaitu : (1) perlindungan investasi (aturan mekanisme penyelesaian sengketa, aturan transfer, keuntungan dan deviden, kompensasi yang transparan dan perlindungan dan keamanan), (2) Fasilitasi dan kerjasama (harmonisasi kebijakan investasi, menyederhanakan prosedur, memperkuat database, dll), (3) Promosi dan awareness (menciptakan iklim yang baik, mempromosikan investasi intra ASEAN, mempromosikan joint investasi, membangun jaringan yang efektif) (4) liberalisasi (mendorong liberalisasi investasi secara progresif).

Keempat, Arus Modal yang lebih bebas, Keterbukaan yang sangat bebas atas arus modal akan berpotensi menimbulkan risiko yang mengancam kestabilan kondisi perekonomian suatu negara, disisi lain pembatasan arus modal akan membuat suatu negara mengalami keterbatasan ketersediaan capital yang diperlukan untuk mendorong peningkatan arus perdagangan dan pengembangan pasar uang. Arus modal yang bebas pada tahun 2015 nanti untuk mendukung transaksi keuangan yang lebih efisien sebagai salah satu sumber pembiayaan pembangunan, memfasilitasi perdagangan internasional dan mendukung pertumbuhan ekonomi. Inisiatif utama dari arus bebas modal ada dua yaitu : (1) memperkuat pengembangan dan integrasi pasar modal ASEAN dan (2) meningkatkan arus modal di kawasan melalui proses liberalisasi.

Kelima, Arus Bebas Tenaga Kerja Terampil, AEC pada tahun 2015 akan dipastikan akan terbuka kesempatan kerja seluas-luasnya bagi warga negara ASEAN, Para warga Negara dapat keluar dan masuk dari suatu Negara ke Negara lain mendapatkan pekerjaan tanpa hambatan Negara yang dituju (dalam hal ini adalah dibatasi untuk tenaga kerja terampil (*skilled labour*) yang artinya pekerja yang mempunyai keahlian atau ketrampilan khusus, pengetahuan atau kemampuan dibidangnya, yang dapat berasal dari lulusan perguruan tinggi, akademisi atau sekolah teknik ataupun dari pengalaman kerja. Salah satu upaya untuk mendukung hal tersebut maka disusun *Mutual Recognition Arrangement* (MRA). MRA diartikan kesepakatan yang diakui bersama oleh seluruh Negara ASEAN untuk saling mengakui atau menerima beberapa aspek hasil penilaian seperti hasil tes atau sertifikat. MRA bertujuan untuk menciptakan prosedur dan mekanisme akreditasi untuk mendapatkan kesamaan atau kesetaraan serta mengakui perbedaan antar Negara untuk pendidikan, pelatihan, pengalaman dan persyaratan lisensi untuk professional yang ingin praktek. (Gusmardi Bustami, 2014: 15)

Pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN direncanakan pada akhir tahun 2015, tentunya terdapat peluang dan tantangan dalam penerapannya. Peluang dan Tantangan Bangsa Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Peluang dan Tantangan Bangsa Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean 2015

Peluang	Tantangan
✓ Manfaat Integrasi Ekonomi	➤ Laju Peningkatan Ekspor dan Impor
✓ Pasar Potensial Dunia	➤ Laju Inflasi
✓ Negara pengekspor	➤ Dampak negatif arus modal yang lebih bebas
✓ Negara Tujuan Investor	➤ Kesamaan produk
✓ Daya Saing	➤ Daya saing Sektor prioritas integrasi
✓ Sektor Jasa yang Terbuka	➤ Daya saing SDM
✓ Aliran modal	➤ Tingkat Perkembangan Ekonomi
	➤ Kepentingan nasional
	➤ Kedaulatan Negara

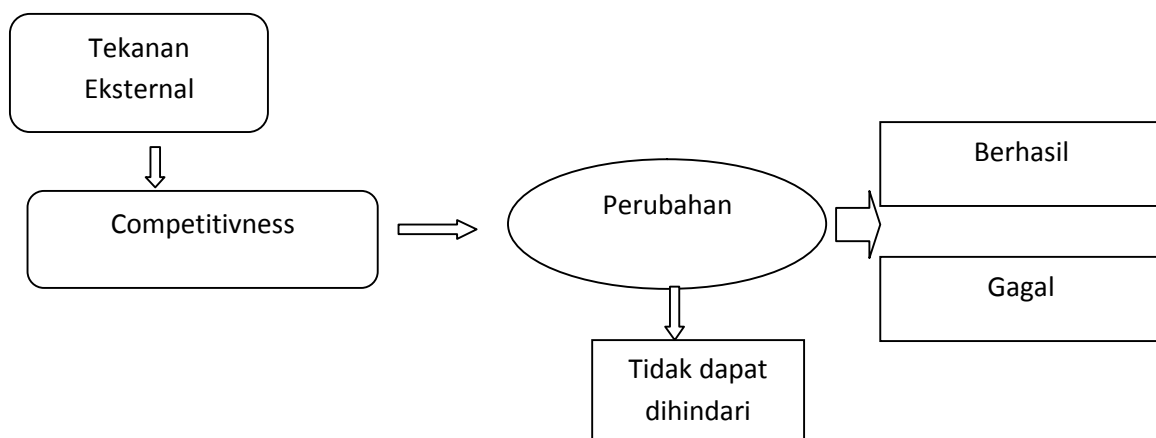
Bangsa Indonesia, melihat peluang integrasi ekonomi tersebut harus dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin, jumlah populasi besar, luas dan letak geografis dan nilai Produk Domestik Bruto terbesar di ASEAN harus menjadi asset agar bisa

menjadi pemain besar dalam AEC(*Asean Economic Community*) tahun 2015. Melihat peluang dan tantangan tersebut, maka diperlukan strategi sebagai berikut:

- a. Reformasi regulasi baik secara kolektif maupun individual
- b. Peningkatan kualitas SDM baik dalam birokrasi maupun dunia usaha
- c. Penguatan posisi Usaha kecil menengah dan koperasi
- d. Penguatan kemitraan antara public dan sector swasta
- e. Menciptakan iklim usaha yang kondusif dan mengurangi ekonomi biaya tinggi
- f. Pengembangan prioritas sector unggulan
- g. Peningkatan partisipasi institusi pemerintah maupun swasta dalam mengimplementasikan MEA
- h. Reformasi kelembagaan dan pemerintahan
- i. Penyediaan kelembagaan dan permodalan yang mudah diakses oleh pelaku usaha
- j. Perbaikan infrastruktur fisik, seperti telekomunikasi, jalan tol, pelabuhan, revitalisasi dan restrukturisasi industri (Nurul Huda, 2014: 15)

Strategi tersebut pada intinya dalam menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN 2015 harus melakukan perubahan-perubahan. Tak ada yang tidak berubah di dunia ini, kecuali satu hal: perubahan itu sendiri, masa depan dalam kurun waktu sekarang hingga tahun 2020, masyarakat ekonomi dunia akan mengalami proses peralihan besar-besaran dalam bidang ekonomi, Semua negara mulai melakukan reformasi di bidang ekonomi dengan mulai membuka diri terhadap perdagangan dan penanaman modal dari luar batas negaranya. Pemerintah Indonesia dalam isu golbalisasi ini mempercepat dikeluarkannya peraturan dan kebijakan baru dalam rangka mengantisipasi perubahan-perubahan, kondisi positif dari penerapan kebijakan baru tersebut adalah makin dibutuhkannya peningkatan dari manajemen profesional guna menciptakan efisiensi dan menghindarkan keadaan ekonomi biaya tinggi.

Perubahan terjadi hampir semua bidang kehidupan: ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, hukum dan peraturan perundang-undangan. Perubahan di bidang ekonomi dan perdagangan juga berlangsung tak kalah cepat dan amat menarik untuk diperhatikan, misalnya Korea Selatan muncul sebagai fenomena baru dengan keberhasilan perusahaannya mengalahkan perusahaan Jepang, sedangkan Perusahaan Jepang secara luar biasa mampu bersaing bahkan mengalahkan perusahaan Amerika Serikat yang dikenal sebagai raksasa dunia. Pergeseran tersebut berakibat terbentuknya berbagai macam komunitas, misalnya Masyarakat Ekonomi ASEAN



Gambar 1. Perlunya Perubahan

Melihat gambar 1, tekanan perubahan yang bersumber dari eksternal adalah lingkungan, pasar, bisnis dan organisasi, sedangkan tekanan yang bersumber dari kebutuhan internal adalah budaya, perilaku dan pola pikir. Kekuatan dari luar memaksa organisasi untuk melakukan perubahan dan tidak dapat ditolak. Sasaran perubahan dapat berbentuk pada struktur organisasi, penggunaan teknologi, pengaturan fisik, sumber daya manusia, proses produksi dan budaya organisasi.

Pada level mikro perubahan juga dirasakan oleh perusahaan dalam mengelola, perusahaan besar maupun kecil dipaksa untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian, bahkan harus mengantisipasi atas perubahan yang ada, jika tidak, dapat dipastikan perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan untuk bertahan hidup. Melihat kondisi sekarang yang menyebabkan lingkungan bisnis menjadi turbulen dan kompetitif, dituntut setiap organisasi untuk senantiasa memantau trend perubahan yang terjadi di lingkungannya. Hasil pengamatan trend ini sangat diperlukan dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan luar perusahaan. Perencanaan menjadi kebutuhan utama agar perusahaan mampu memasuki lingkungan bisnis yang turbulen dan kompetitif, perencanaan yang bersifat komprehensif dan terpadu, yang mencakup perencanaan yang bersifat strategik dan *tactical* sangat diperlukan untuk menjadikan perusahaan mempertahankan kelangsungan hidupnya dan bertumbuh. Jika pada masa lalu perusahaan hanya mementingkan *strategic control*, maka di era sekarang perusahaan harus menggabungkan antara *strategic control* dengan *management control*, keduanya ini yang disebut sistem perencanaan dan pengendalian manajemen (SPPM).

Pemacu perubahan harus dipahami oleh manajer perusahaan, agar pada saat mendesain sistem perencanaan dan pengendalian manajemen dapat diamati dan teridentifikasi. Kita berada di empat zaman sekaligus: (a) zaman globalisasi ekonomi, (b) zaman teknologi informasi, (c) zaman *strategic quality*, dan (d) zaman revolusi manajemen. Keempat zaman ini merupakan pemacu perubahan yang berdampak luar biasa terhadap lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis sekarang memiliki karakteristik (1) customer memegang kendali bisnis, (2) persaingan menjadi tajam, (3) perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif.

2. Pembahasan

2.1. Pendekatan mendesain SPPM

Dalam mendesain sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdapat 2 pendekatan, yaitu *Pertama contingency approach* merupakan suatu pendekatan yang menggunakan kondisi lingkungan bisnis. Pendesainan sistem berangkat dari penentuan karakteristik lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Lingkungan bisnis ibarat suatu teritorial, yang untuk menjelajahnya diperlukan suatu peta. Peta yang menggambarkan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan disebut paradigma. Berdasarkan paradigma ini, kita mendesain sistem-suatu alat yang kita gunakan untuk mengorganisasikan berbagai sumber daya untuk mewujudkan tujuan sistem. *Contingency approach* akan menyadarkan personel tentang pentingnya pengamatan tren (*trendwatching*) terhadap lingkungan bisnis untuk memungkinkan dilakukannya pembaruan (*up dating*) terhadap paradigma personel dan *improvement* berkelanjutan terhadap desain SPPM. *Contingency approach* sangat efektif untuk menghadapi lingkungan bisnis turbulen.

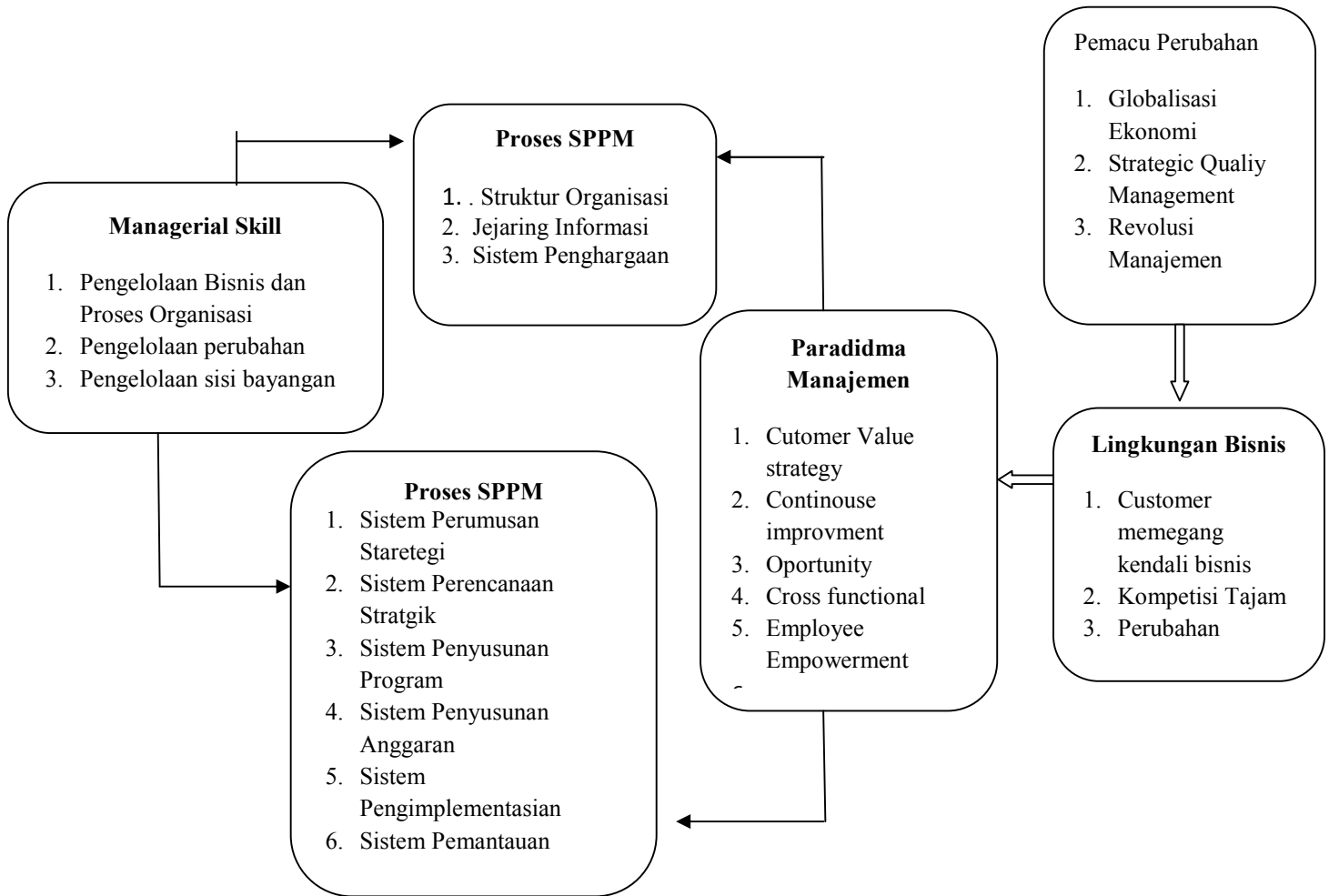
Dengan *contingency approach*, SPPM didesain sesuai dengan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Pendesainan struktur SPPM diarahkan untuk menghasilkan organisasi yang sesuai untuk memasuki era teknologi informasi (*cross-functional organization, boundaryless organization*, pemberdayaan karyawan. Pendesainan proses SPPM ditujukan untuk memotivasi personel dalam melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap sistem yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Perumusan strategi ditujukan ke pemilihan strategi untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Perencanaan strategik dengan *balanced scorecard* ditujukan untuk menghasilkan rencana strategik komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Penyusunan program ditujukan untuk menghasilkan rencana laba jangka panjang yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Penyusunan anggaran dengan *activity-*

based budgeting, pengimplementasian anggaran dengan *activity-based management*, dan pemantauan dengan *activity-based cost system* ditujukan untuk memfokuskan rencana laba jangka pendek, pengimplementasian dan pemantauan atas pengimplementasian rencana diarahkan ke pemuasan kebutuhan *customer*. Semua sistem yang didesain untuk melakukan proses SPPM difokuskan untuk memuaskan kebutuhan *customer*, digunakan untuk memotivasi personel dalam melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap sistem, dimanfaatkan untuk mengintegrasikan proses layanan kepada *customer*, dan ditunjukkan untuk melipatgandakan kinerja keuangan berkesinambungan.

Kedua *Human-capital-leverage-approach*, dalam lingkungan bisnis kompetitif, sumber daya yang mampu menjadikan perusahaan unggul (*distinct*) dalam persaingan adalah modal manusia, yaitu kemampuan dalam menerapkan pengetahuan. Oleh karena itu, keahlian yang dituntut dari designer SPPM adalah kemampuan mendesain SPPM yang dapat menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif melalui *human-capital-leverage-approach*. Dengan demikian, dalam pendesainan SPPM, struktur sistem dan proses sistem harus didesain sedemikian rupa agar dapat melepaskan (*unleashing*) dan memusatkan (*focusing*) seluruh potensi modal manusia keperwujudan visi perusahaan. *Human-capital-leverage-approach* menjanjikan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kekayaan.

Dalam mendesain SPPM dengan pendekatan *Human-capital-leverage-approach*, dapat ditempuh dengan 2 cara, yaitu (1). **melalui penggunaan paradigma karyawan untuk melandasi pendesainan SPPM**, bahwa organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Dalam mewujudkan visinya, organisasi akan efektif jika modal manusianya memiliki paradigma yang mencerminkan kondisi lingkungan yang dimasuki oleh organisasi tersebut, dan melalui (2) melalui ***Human capital leverage melalui pengembangan managerial skill dalam pengelolaan sisi bayangan organisasi***. SPPM merupakan sistem formal untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih, dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Untuk menjalankan sistem formal tersebut diperlukan tiga macam *managerial skill* : (1) keterampilan dalam pengelolaan proses bisnis dan organisasi melalui sistem formal, (2) keterampilan dalam mengelola perubahan melalui sistem formal, dan (3) keterampilan dalam mengelola sisi bayangan organisasi. (Mulyadi , 2007:21)

2.2. Konsep Desain Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen



Gambar 2 : Konsep Desain SPPM (Mulyadi, 2007:16)

2.2.1. Struktur Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen

(a) Struktur organisasi,

Menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN tahun 2015 perusahaan harus mengevaluasi desain struktur organisasi, ada dua pendekatan yang digunakan oleh masyarakat untuk mengorganisasikan modal manusia, yaitu : (a) pendekatan fungsional hirarkis (*functional hirarthical approach*) dan (b) pendekatan kepemilikan sistem (*system ownership approach*). Pendekatan fungsional hirarkis merupakan untuk kepentingan peningkatan produktivitas, koordinasi dan pengendalian, tenaga kerja manusia diorganisasikan secara fungsional dan berjenjang. Manfaat pendekatan ini organisasi dapat menjadi lebih efisien, adanya pengelompokkan ahli yang memiliki latar belakang yang sama, diperlukan pengendalian yang ketat. Pengukuran kinerja dalam pendekatan fungsional hirarkis ini adanya pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

Pendekatan kepemilikan sistem, pendekatan ini menetapkan manajer atau tim manajer sebagai pemilik sistem tertentu. Kepemilikan sistem dapat mengatasi banyak kelemahan sistem fungsional hirarkis. Pendekatan kepemilikan sistem terdiri dari atas tiga sistem: (a) sistem lintas fungsional (*cross functional system*), dalam sistem ini ditentukan dan dibebankan tanggungjawab kepemilikan atas sistem kepada manajer, yang berkewajiban melakukan improvment atas sistem tersebut. (b) sistem berfokus pada customer (*customer focused system*), personel dengan berbagai ketrampilan mereka dikelompokkan pemberian layanan kepada customer tertentu, dan (c) sistem berfokus pada produk (*product focused system*). Penetapan *system*

ownership approach kedalam sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, mengalami perkembangan pesat, beberapa contoh perwujudan *system ownership approach* ke dalam struktur SPPM adalah (1) *cellular manufacturing system*, (2) sistem lintas fungsional dalam *just in time* pembelian dan produksi, (3) *customer driven innovation*, dan *customer focus service*.

(b) Jejaring informasi

Jejaring informasi dapat menguatkan daya saing perusahaan, semakin banyak jejaring yang dimiliki dan diimplementasikan maka perusahaan akan mampu menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN tahun 2015. Memasuki zaman digital sehingga pendesainan SPPM harus didasarkan pada lingkungan bisnis di zaman digital. Jejaring informasi yang merupakan komponen struktur sistem pengendalian manajemen harus dibangun dengan memanfaatkan teknologi digital agar perusahaan mampu bersaing di lingkungan bisnis global. Karakteristik bisnis di era teknologi digital adalah transaksi bisnis (1) dilakukan dengan kecepatan cahaya, (2) memiliki akurasi tinggi, (3) volume besar, (4) keterhubungan yang tinggi, dan (5) difasilitasi dengan kemudahan akses yang tinggi.

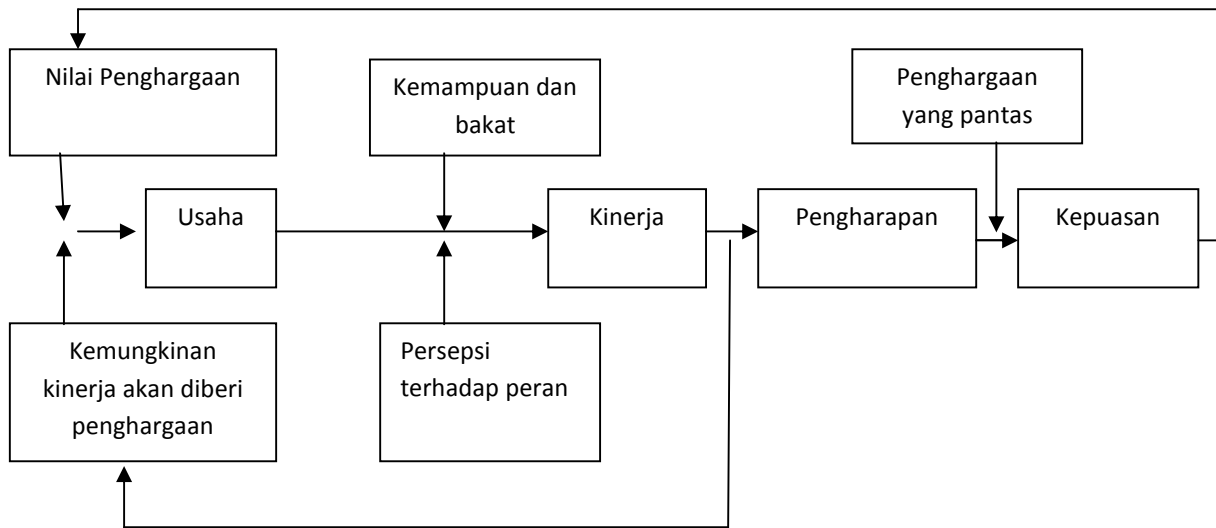
Berbagai faktor yang menghambat dalam bisnis dengan teknologi informasi, antara lain (1) hambatan waktu, (2) hambatan geografis, (3) hambatan biaya, (4) hambatan birokrasi, dan (5) hambatan kesenjangan pengetahuan dan ketrampilan personel. Membangun jejaring informasi bertujuan untuk memudahkan perusahaan dalam memberikan respon dan melaksanakan transaksi dengan customer, jejaring informasi juga diperlukan untuk menciptakan integrasi dalam perusahaan dan antara perusahaan dengan pemasok dan customer. Jejaring informasi semakin diperlukan perusahaan, disebabkan karena adanya peningkatan kecepatan bisnis, peningkatan jangkauan bisnis dan peningkatan kompleksitas bisnis. Pengembangan jejaring informasi harus juga diikuti oleh pengembangan teknologi informasi, pengembangan teknologi informasi ada dua bagian, yaitu teknologi informasi pemrosesan transaksi dan teknologi pemrosesan informasi.

Dalam teknologi informasi pemrosesan transaksi ini memfasilitasi dan mengatur perilaku organisasi dalam melaksanakan transaksi dengan kaidah-kaidah sebagai berikut: (1) mempermudah customer dalam mengakses produk dan jasa yang disediakan perusahaan, (2) mempermudah karyawan dalam pengoperasian, sehingga karyawan perusahaan menjadi berdaya dalam merespon tuntutan customer, (3) memfasilitasi pendekatan kerja tim lintas fungsional, (4) memfasilitasi sistem pengendalian masukan dan pengendalian proses. Dalam Jejaring informasi, perlu perusahaan memberikan suatu tempat yang dapat digunakan untuk pelanggan dalam hal menyampaikan informasi atau mendapatkan informasi, hal ini dapat berbentuk website atau komunikasi yang tambal balik.

(c) Sistem penghargaan

Persaingan perusahaan yang semakin tinggi, menuntut personel harus meningkatkan kinerja dengan cara kerja keras, melakukan inovasi dan selalu berpegang pada nilai dasar serta keyakinan dasar. Sistem penghargaan berfungsi sebagai motivator bagi personel dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan organisasi. Sistem pemberian penghargaan kepada personel berbasis kinerja, dengan diterapkannya *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja personel menjadi lebih komprehensif yang meliputi empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis intern dan pertumbuhan dan pembelajaran

Gambar berikut menunjukkan sistem pengelolaan kinerja personel berbasis *balanced scorecard* dilaksanakan melalui lima tahap, yaitu: (1) perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan secara keseluruhan, (2) penetapan peran dan penentuan kompetensi inti, (3) peningkatan usaha dengan pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja untuk meningkatkan kepastian bahwa mereka kinerjanya akan diberi penghargaan, (4) pengukuran dan penilaian kinerja, dan (5) pendistribusian penghargaan berbasis hasil penilaian kinerja untuk meningkatkan nilai penghargaan bagi personel



Gambar 3 Model Faktor penentu kinerja menurut Porter- Lawler

Model kinerja organisasional dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu pengetahuan, (masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem) sumber daya bukan manusia (peralatan pabrik, lingkungan kerja dan teknologi), posisi strategis (masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial dan perubahan lingkungan), proses sumber daya manusia (nilai, sikap, norma dan interaksi), sedangkan struktur meliputi masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi dan fleksibilitas. Dalam sistem penghargaan ini, perusahaan perlu membudayakan personelnya untuk selalu berprestasi, baik secara personel maupun untuk organisasi. Manajemen perlu melakukan penilaian kinerja terhadap personel, adapun manfaat penilaian kinerja adalah: (a) mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal, (b) membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, (c) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel, dan (d) menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan

2.2.2. Proses Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen

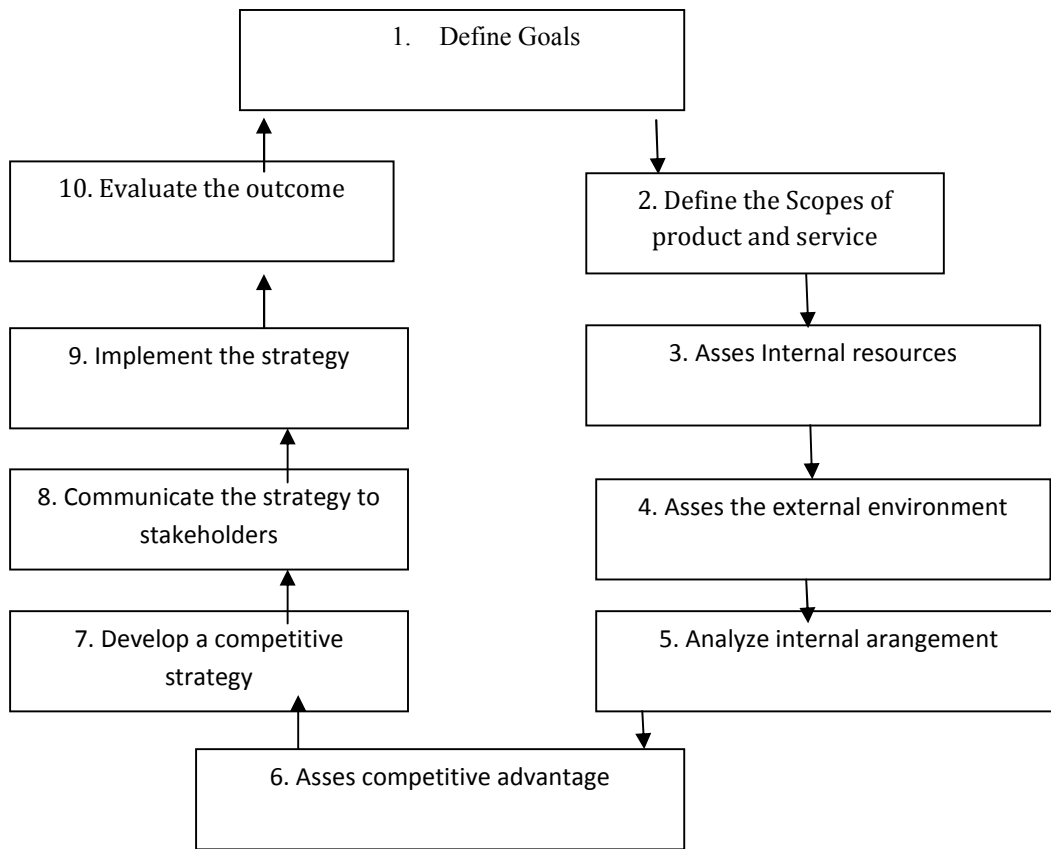
(a) Sistem perumusan strategi

Menghadapi arus bebas yang akan berlangsung pada akhir Desember 2015 khususnya di kawasan negara ASEAN, maka perusahaan harus mulai melakukan evaluasi terhadap sistem perumusan strategi yang selama ini dilakukan. Sistem perumusan strategi harus didesain agar mampu menjawab tantangan masyarakat ekonomi ASEAN. Perumusan strategi merupakan tahap untuk mewujudkan *falsafah creating the future from the future*, dalam merumuskan strategi terdapat 4 tahap utama, yaitu : (1) *trendwatching*, yaitu pengamatan atas trend perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan, (2) *SWOT analysis*, yaitu hasil pengamatan trend perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan. (3) *envisioning*, berdasarkan SWOT maka dilakukan rekonfirmasi atau redefinisi misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar perusahaan. dan (4) pemilihan strategi, ketepatan pemilihan strategi akan menjadi penentu efektifitas dan efisiensi pemanfaatan seluruh sumber daya perusahaan dalam perwujudan visi perusahaan.

(b) Sistem perencanaan strategi,

Desain perumusan strategi akan mempengaruhi juga desain perencanaan strategik, konsekuensi kesepakatan masyarakat ekonomi ASEAN akan membawa perubahan yang sangat cepat dan serentak, ini merupakan tantangan bagi perusahaan yang ada di Indonesia, sehingga harus segera melakukan desain ulang terhadap perencanaan strategik. Perencanaan strategik berfungsi sebagai alat untuk menterjemahkan hal-hal yang bersifat kualitatif, fundamental dan abstrak ke dalam sasaran dan inisiatif

strategik. Ada tiga kelompok komponen yang diterjemahkan dalam perencanaan strategik, yaitu : (1) visi, tujuan dan strategi, (2) misi, keyakinan dasar dan nilai dasar , dan (3) strategi. Proses perencanaan strategis pada umumnya mengikuti langkah berikut (Greenberg dan Baron, 2003:598)



Gambar 2 Perencanaan strategis menurut Jerald Greenberg dan Robert Baron

(c) Sistem penyusunan program

Dalam penyusunan program, berbagai inisiatif strategik tersebut dijabarkan lebih lanjut ke dalam program langkah langkah strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta taksiran sumber daya yang dikorbankan untuk dan diperoleh dari perwujudan sasaran. Sistem penyusunan program bukan merupakan tahap yang berdiri sendiri, tapi merupakan mata rantai yang menghubungkan sistem perencanaan strategik dengan sistem penyusunan anggaran(*budgeting system*). Fungsi sistem penyusunan program dalam proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen ada lima, yaitu: (a) alat menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, (b) alat untuk mengevaluasi ketercapaian sasaran strategik dan efektifitas inisiatif strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik, (c) alat untuk membuktikan melalui perencanaan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kekayaan dalam jangka panjang, (d) dasar untuk penyusunan anggaran, dan (e) dasar untuk mendesain sistem penghargaan berbasis kinerja.

Tahap utama dalam menyusun program adalah (a) penjabaran inisiatif strategik ke dalam program, (b) penyusunan informasi keuangan proyeksian, dan (c) review dan persetujuan program. Hasil akhir dari penyusunan program ini adalah berbentuk program, proyeksi laba rugi, proyeksi neraca, proyeksi arus kas dan kartu program. Kejelasan dan kesinambungan penyusunan program di era globalisasi khususnya masyarakat ekonomi ASEAN tahun 2015 nanti akan memperkuat daya saing perusahaan sekaligus akan mempercepat kesiapan dan menjawab tantangan persaingan.

(d) Sistem penyusunan anggaran

Sistem penyusunan anggaran bertujuan untuk menghasilkan nilai, melalui pengelolaan terhadap aktivitas (*activity based budgeting*) atau proses penyusunan rencana laba jangka pendek melalui pengidentifikasian dan pemacuan *value driver*. Dalam penyusunan anggaran dengan tradisional memiliki keterbatasan antara lain : (1) tidak membangun keterkaitan erat antara anggaran dengan visi, tujuan dan strategi organisasi, (2) tidak berfokus ke perspektif non keuangan dan lebih dimaksudkan sebagai alat pengendalian keuangan, (3) tidak memotivasi personel untuk melakukan *improvement* berkelanjutan. dan (4) membutuhkan waktu lama dalam penyusunannya. Pendekatan baru dalam penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan dua basis, yaitu (a) *balanced scorecard* dan (b) aktivitas. Pendekatan *balanced scorecard* merupakan pendekatan baru dalam proses penyusunan anggaran yang menghasilkan anggaran memiliki keterkaitan erat dengan visi, tujuan dan strategi organisasi.

Tahap-tahap dalam penyusunan anggaran dengan pendekatan *balanced score card* adalah sebagai berikut: (a) penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi perusahaan ke dalam *company scorecard*, sasaran strategik, ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja, target dan inisiatif strategik secara keseluruhan, (b). Pelaksanaan *casading company scorecard* ke dalam *scorecard* setiap jenjang organisasi yang lebih rendah, (c). penjabaran inisiatif strategik setiap jenjang organisasi ke dalam program, (d). penjabaran program setiap jenjang organisasi ke dalam anggaran.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi, sehingga daya saing akan menguat. Pendekatan penyusunan anggaran yang digunakan untuk menjawab tantangan tersebut adalah pendekatan aktivitas. *Activity based budgeting* adalah proses perencanaan pengerahan pengarahan seluruh aktivitas perusahaan ke penciptaan nilai. Mindset yang melandasi *activity based budgeting* adalah *customer value mindset*, *continous improvment mindset* dan *organizational system mindset*. Keunggulan *activity based budgeting* adalah:(a) personel diarahkan ke pemenuhan kebutuhan customer, sehingga berpeluang untuk melakukan *improvement* untuk menghasilkan value bagi customer, (b) Penyusunan anggaran memperoleh gambaran jelas antara penyebab dengan akibat. Pendapatan dihasilkan dari pengerahan *result prodicing activities*, *result contributing activities*, *support activities* dan *hygiene and housekeeping activities* ke pemacu nilai berikut ini : pemerolehan dan pengembangan pangsa pasar, peningkatan laju pertumbuhan penjualan, peningkatan *profit margin*, peningkatan produktivitas aktiva, keunggulan dan (c) mendorong personel untuk mengimplementasikan cara berpikir berbasis sistem antara satu bidang tidak dapat dilepaskan dengan bidang lain.

(e) Sistem pengimplementasian

Proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen harus diimplementasikan secara komprehensif dan berkesinambungan agar perusahaan mampu dapat memenangkan persaingan. Desain sistem implementasi yang sekarang dilakukan harus dievaluasi. Salah satunya harus menerapkan *activity based management*. *Acitivity based management* (ABM) adalah pendekatan manajemen yang memusatkan pengelolaan pada aktivitas dengan tujuan untuk melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap value yang dihasilkan bagi customer. Mengapa aktivitas dijadikan sebagai fokus pengelolaan ? ada enam alasan yaitu : (a) aktivitas merupakan penyebab biaya, (b) aktivitas memudahkan evaluasi terhadap alternatif, (c) aktivitas memfokuskan strategi perusahaan, (d) memadukan kinerja keuangan dan non keuangan, (e) menggambarkan saling ketergantungan dan (f) memudahkan *improvement* berkelanjutan. Tujuan *activity based management* menitik beratkan pengelolanya ke *non value added activity* dan ditujukan untuk meningkatkan *cost effectiveness* yang digunakan untuk melayani customer. Terdapat empat hal dalam agar ABM dapat dilaksanakan untuk meningkatkan *cost effectiveness* mendekati 100%, yaitu pengurangan atau penghilangan *moving time*, *cellular manufacturing*, pengurangan atau penghilangan *waiting/storage time* dan pengurangan atau penghilangan *inspection time*.

(f) Sistem pemantauan

Desain sistem pemantauan harus berubah, seiring perubahan kondisi dan lingkungan bisnis yang turbulen. terdapat dua sistem yang didesain untuk mewujudkan sistem pemantauan, yaitu *effective management control system* dan *activity based cost system*. Tipe pengendalian dikelompokkan menjadi pengendalian utama (pengendalian terhadap personel) dan pengendalian tambahan (pengendalian terhadap keluaran, pengendalian terhadap tindakan tertentu dan penghindaran organisasi dari perilaku individu yang tidak diharapkan). ABC system menjadikan aktivitas sebagai titik pusat kegiatannya, dengan ABC system perusahaan jasa dan dagang serta manufaktur memanfaatkan informasi yang sangat bermanfaat untuk mengurangi biaya dan penentuan secara akurat biaya fitur produk/jasa

3. Simpulan

Menjelang diberlakukannya kesepakatan masyarakat ekonomi ASEAN Desember 2015, sudah terasa tingkat persaingan antara produk atau jasa yang satu dengan yang lain. Perusahaan yang memiliki efisiensi tinggi, berdaya saing tinggi, kualitas tinggi, harga sesuai, dan selalu melakukan *continuous improvment*. Perusahaan dapat menganggap MEA ini sebagai tantangan tetapi dilain pihak juga sebuah peluang kita untuk memajukan perekonomian Indonesia. Tidak semua perusahaan siap menghadapi kondisi ini, hanya perusahaan yang didukung dengan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang baik yang siap menghadapi MEA 2015. Menjelang MEA 2015, perusahaan harus melakukan evaluasi desain terhadap SPPM yang selama ini telah berjalan

Daftar Pustaka

- Adil Muhammad, 2014. **Kesiapan Bank Sumsel Babel Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015**, Palembang. Makalah seminar dan Silatnas Fordebi Universitas Sriwijaya, 23-25 Oktober 2014
- Armida S. Alisjahbana, 2014. **Persiapan PTS Dalam Menghadapi MEA 2015**, Jakarta . Keynote speak Kepala Bappenas Seminar sehari APTISI, 28 September 2014
- Cooper, Robin, Robert S. Kaplan, 1991. **The Design Of Cost Management System; Text, cases, and reading**. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, 2003. **Behavior in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall
- Gusmardi Bustami, 2014. **Menuju ASEAN Economy Community 2015**. Jakarta: . Departemen Perindustrian dan Perdagangan RI.
- Hakim, Lukmanul, **Kerangka Konseptual Pendesainan Sistem Pengendalian Manajemen**. Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan, STIE Totalwin Semarang, Volume 3 Nomor 2 November 2012, hlm 65 – 70.
- Hamid Edy S, 2014. **Kesiapan Perguruan Tinggi Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015**. Jakarta. Makalah Seminar Nasional APTISI di Hotel Sahid Jakarta. September 2014.
- Kaplan , Robert S dan David P. Norton, 1996. **The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action**. Boston: Havard Business School Press.
- Meleod. Schell. **Sistem Informasi manajemen**. Jakarta: Edisi ke sepuluh, Penerbit Salemba Empat
- Mulyadi, 2007. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen –Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nurulhuda, 2014. **MEA dan Kesiapan Industri Jasa Keuangan Syariah**. Palembang, Makalah Seminar dan Silatnas Fordebi Universitas Sriwijaya, 23 – 25 Oktober 2014.

Wibowo, 2010. **Manajemen Kinerja**. Jakarta: Edisi ketiga, Penerbit Raja Grafindo Persada

-----, 2012. **Manajemen Perubahan Suatu Pengantar**. Makalah Kuliah umum Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.

Zwell, Micael, 2000. **Creating Culture of Competence**. New York: John Wiley & Sons, Inc