



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI STRATEGI BISNIS DAN SISTEM
PENGENDALIAN DI PT SURVEYOR INDONESIA
(STUDI KASUS *STRATEGIC BUSINESS UNIT* INDUSTRI
PERTAMBANGAN DAN ENERGI)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Akuntansi**

**RIDHA PRINGGO
0606148424**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JANUARI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Ridha Pringgo

NPM : 0606148424

Tanda Tangan :

Tanggal : 26 November 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ridha Pringgo
NPM : 0606148424
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Evaluasi Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian
di PT Surveyor Indonesia (Studi Kasus *Strategic
BusinessUnit* Industri Pertambangan dan Energi)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Lindawati Gani (.....)

Penguji : Prof. Wahjudi Prakarsa, Ph.D. (.....)

Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 26 November 2009

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai masa penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Lindawati Gani selaku ketua program studi dan dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
2. Prof. Wahjudi Prakarsa, Ph.D. dan Dr. Gede Harja Wasistha selaku dosen penguji yang telah memberikan saran-saran perbaikan dalam sidang;
3. Bapak Mukhlison Mas'udi yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di SBU IPE;
4. Seluruh Karyawan MAKSI UI atas bantuan dan kerja sama selama ini;
5. Orang tua dan keluarga terutama istriku tercinta yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
6. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu demi satu atas segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 26 November 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ridha Pringgo
NPM : 0606148424
Program Studi : Magister Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Evaluasi Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian di PT Surveyor Indonesia (Studi Kasus *Strategic Business Unit* Industri Pertambangan dan Energi)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 26 November 2009
Yang Menyatakan

(Ridha Pringgo)

ABSTRAK

Nama : Ridha Pringgo
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Evaluasi Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian di PT Surveyor Indonesia (Studi Kasus *Strategic Business Unit* Industri Pertambangan dan Energi)

Tesis ini mengevaluasi strategi bisnis dan sistem pengendalian di SBU Industri Pertambangan dan Energi PT Surveyor Indonesia dengan menggunakan analisis lingkungan industri, analisis SWOT, analisis IFAS dan EFAS, teori sistem pengendalian Simons dan sistem pengendalian Merchant. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ancaman terhadap profitabilitas perusahaan tinggi. Hasil analisis SWOT terangkum dalam matriks IFAS dan EFAS. Matriks tersebut menunjukkan saat ini perusahaan berada pada kuadran V matriks IFAS dan EFAS. Strategi yang sesuai bagi SBU IPE adalah *hold and maintain strategy*. Perusahaan telah memiliki sistem pengendalian seperti yang dijabarkan dalam teori Simons dan Merchant, tetapi diperlukan konsistensi dalam penerapan sistem pengendalian.

Kata kunci:

Strategi bisnis, sistem pengendalian.

ABSTRACT

Name : Ridha Pringgo
Study Program: Master of Accounting
Title : Business Strategy and Control System Evaluation in PT Surveyor Indonesia (Case Study Strategic Business Unit Energy and Mining Industry)

The focus of this study is to evaluate business strategy and control system in SBU Energy and Mining Industry PT Surveyor Indonesia using industry environment analysis, SWOT analysis, IFAS and EFAS analysis, control system model Simons and Merchant. This research is qualitative. This research suggests that threats to the company profitability is high. The result of SWOT analysis summarized in IFAS and EFAS matrix. The matrix shows that the company currently is in quadrant V IFAS and EFAS matrix. Appropriate strategy for the SBU Energy and Mining Industry is hold and maintain strategy. The company has a control system as described in Simons and Merchant theory, however it is needed consistency in the application of control systems.

Key words:

Business strategy, control system.

DAFTAR ISI

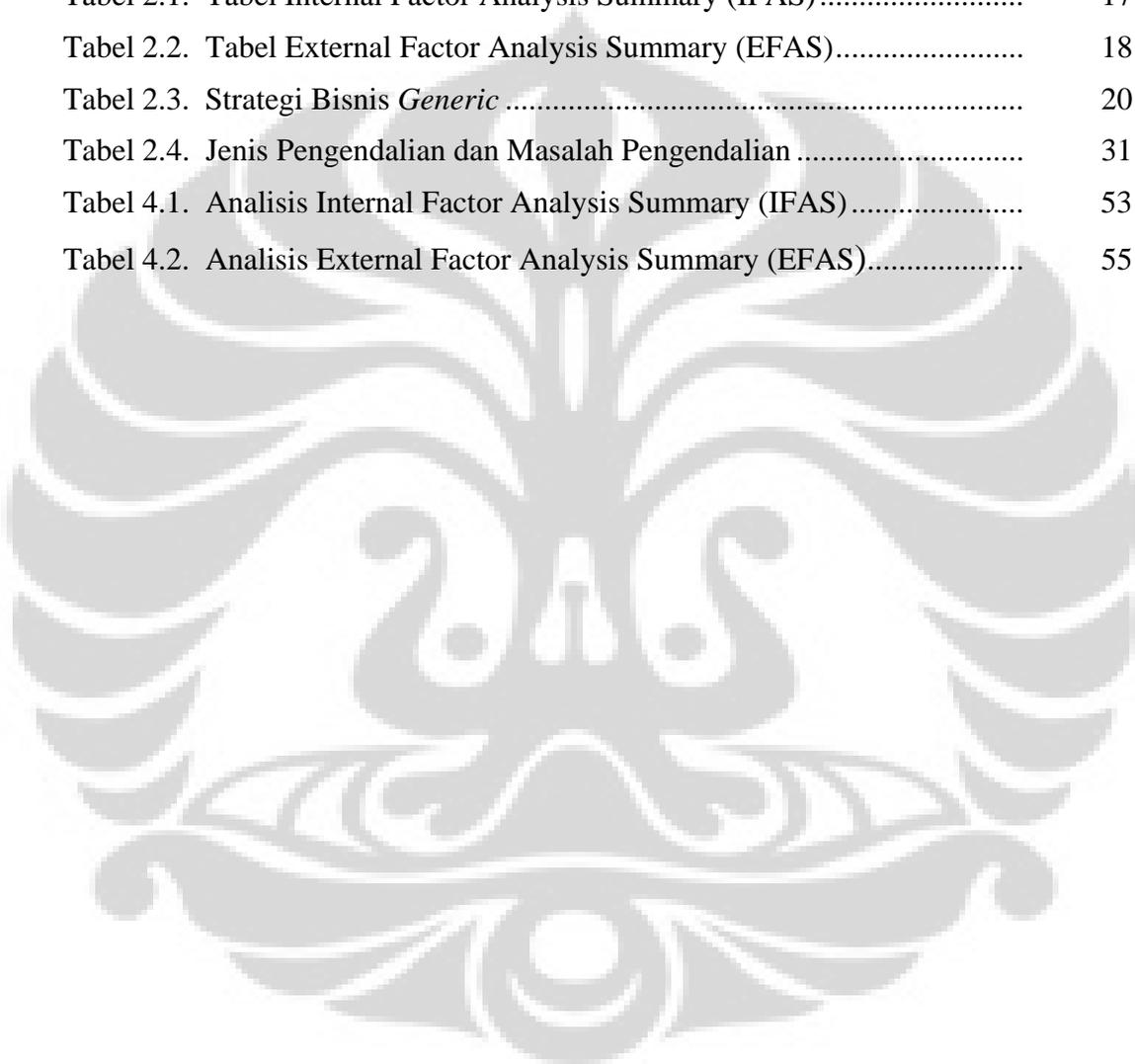
	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI DAFTAR ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Penulisan	6
2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Strategi Perusahaan	7
2.1.1. Pengertian Strategi	7
2.1.2. Jenis Strategi Perusahaan	10
2.1.2.1. Strategi Korporat.....	10
2.1.2.2. Strategi Bisnis	19
2.1.2.3. Strategi Fungsional.....	22
2.2. Sistem Pengendalian Manajemen	22
2.2.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen	22

2.2.2. Perkembangan Sistem Pengendalian Manajemen.....	23
2.2.2.1. Perspektif Konvensional	24
2.2.2.2. Perspektif Interaktif.....	25
2.2.3. Konsep Sistem Pengendalian	26
2.2.3.1. Sistem Pengendalian Simons	26
2.2.3.2. Sistem Pengendalian Manajemen Merchant	27
2.2.4. Penyebab Timbulnya Pengendalian Manajemen	28
2.2.5. Karakteristik Sistem Pengendalian yang Baik	29
2.2.6. Penghindaran Masalah Pengendalian Manajemen.....	29
2.2.7. Jenis-jenis Pengendalian	30
2.2.7.1. Pengendalian Tindakan	30
2.2.7.2. Pengendalian Hasil.....	30
2.2.7.3. Pengendalian Personal dan Budaya	31
2.2.8. Sistem Pengendalian Manajemen dan Strategi	32
2.2.9. Kerangka Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen	32
3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	33
3.1. Sejarah Perusahaan	33
3.2. Visi, Misi dan Nilai Inti Perusahaan	35
3.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	36
3.4. Strategic Business Unit Industri Pertambangan dan Energi	45
3.4.1 Sejarah dan kegiatan Operasional	45
3.4.2 Struktur Organisasi SBU IPE.....	45
3.4.3 Strategi Bisnis SBU IPE	47
3.4.4.Sistem Pengendalian SBU IPE	47
4. ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN.....	49
4.1. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	49
4.1.1. Analisis Industri.....	49
4.1.2. Analisis SWOT.....	51
4.1.3. Analisis IFAS dan EFAS.....	52

4.2. Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan dan Kinerja Proyek	57
4.3. Evaluasi Sistem Pengendalian Simons.....	59
4.3.1. <i>Belief Systems</i>	59
4.3.2. <i>Boundary Systems</i>	60
4.3.3. <i>Diagnostic Control Systems</i>	64
4.3.4. <i>Interactive Control Systems</i>	67
4.3.4.1. Resiko Strategik (<i>strategic uncertainty</i>)	67
4.3.4.2. Penerapan <i>Interactive Control Systems</i> pada SBU IPE	72
4.4. Evaluasi Sistem Pengendalian Merchant	74
4.4.1. Pengendalian Tindakan.....	74
4.4.2. Pengendalian Hasil.....	76
4.4.3. Pengendalian Personal dan Budaya.....	76
4.4.3.1. Pengendalian Personal	76
4.4.3.2. Pengendalian Budaya.....	77
4.4. Kecukupan Sistem Pengendalian.....	79
5. KESIMPULAN DAN SARAN	80
5.1. Kesimpulan	80
5.2. Saran.....	82
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	83
DAFTAR REFERENSI	84

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Tabel Internal Factor Analysis Summary (IFAS).....	17
Tabel 2.2. Tabel External Factor Analysis Summary (EFAS).....	18
Tabel 2.3. Strategi Bisnis <i>Generic</i>	20
Tabel 2.4. Jenis Pengendalian dan Masalah Pengendalian	31
Tabel 4.1. Analisis Internal Factor Analysis Summary (IFAS).....	53
Tabel 4.2. Analisis External Factor Analysis Summary (EFAS).....	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Matrix IFAS dan EFAS.....	18
Gambar 2.2. Kerangka Sistem Pengendalian Manajemen Simons.....	27
Gambar 2.3. Kerangka Sistem Pengendalian Organisasi Ourchi.....	28
Gambar 2.4. Kerangka Sistem Pengendalian Manajemen Merchant.....	28
Gambar 2.5. Kerangka Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen.....	32
Gambar 3.1. Susunan Pemegang Saham PT Surveyor Indonesia.....	34
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Surveyor Indonesia.....	37
Gambar 3.3. Struktur Organisasi SBU IPE.....	46
Gambar 4.1. Posisi SBU IPE Berdasarkan Matrix IFAS dan EFAS.....	56

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sistem Pengendalian didefinisikan sebagai prosedur dan rutinitas yang berdasarkan informasi dan bersifat formal yang digunakan oleh manajer untuk memelihara atau mengubah pola aktivitas organisasi (*the formal, information-based routines and procedures used by managers to maintain or alter patterns in organizational activities* (Simons, 2002)). Pengertian Sistem Pengendalian tersebut, maka setiap karyawan diharapkan untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, melakukan pekerjaan seperti apa yang diharapkan, serta mampu untuk mengerjakan dan mencapai apa yang diharapkan (Merchant, 1998).

Pengendalian terencana dari suatu aktivitas merupakan suatu karakteristik dasar dari industri modern sebab pada dasarnya pengendalian yang efektif atas manusia, bahan, mesin, dan uang merupakan aspek yang sangat penting demi kelangsungan hidup perusahaan. Sejalan dengan perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis suatu perusahaan maka untuk menghadapi faktor-faktor tersebut di atas (manusia, bahan, mesin dan uang), haruslah dipertimbangkan suatu sistem pengendalian yang dapat menunjang seluruh aktivitas produksi sehingga dapat mencapai semua tujuan perusahaan.

Sebuah sistem pengendalian juga tidak terlepas dari kenyataan bahwa suatu organisasi melibatkan individu-individu. Hal yang terkadang dilupakan adalah bahwa individu sebagai makhluk pribadi juga mempunyai keinginan-keinginan atau tujuan pribadi. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi bisa juga tidak selaras. Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai. Untuk itulah diperlukan pengendalian kerja sehingga tujuan individu dapat selaras (*goal congruence*) dengan tujuan organisasi sehingga strategi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, salah satu alat motivasi untuk mencapai keselarasan

tujuan dan suksesnya implementasi strategi adalah adanya sistem pengukuran kinerja dan sistem pengendalian yang baik.

Dalam era globalisasi saat ini, keadaan sosial, politik dan ekonomi dunia mengalami perkembangan yang sangat cepat, yang terutama diakibatkan oleh pesatnya kemajuan dibidang teknologi informasi, komunikasi, transportasi dan lingkungan. Hal ini menyebabkan dunia usaha dihadapkan pada tantangan-tantangan baru untuk dapat memenuhi tuntutan perkembangan tersebut. Oleh karena itulah setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan untuk mendapatkan laba. Semua tujuan itu hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu mengefektifkan fungsi semua bagian yang ada dalam perusahaan dengan baik.

Untuk mencapai hal tersebut maka perlu dilakukan suatu penerapan dan evaluasi terhadap sistem pengukuran kinerja dan sistem pengendalian yang telah dilaksanakan di perusahaan selama ini. Sangat mungkin terjadi tujuan perusahaan sulit tercapai karena tidak efektifnya sistem pengendalian yang ada dalam perusahaan. Bisa juga disebabkan pusat-pusat pertanggungjawaban tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Ada pula kemungkinan bahwa kegagalan mencapai tujuan itu disebabkan tidak adanya sistem pengukuran kinerja dan sistem pengendalian yang baik.

PT Surveyor Indonesia (PTSI) menyadari semenjak dihilangkannya monopoli bisnis *Pre-Shipmet Inspection* (PSI), mau tak mau PTSI harus berkembang menjadi perusahaan yang profesional seperti halnya perusahaan swasta lainnya. Meski demikian, di masa mendatang dengan persaingan bisnis jasa survey yang semakin kompetitif, PTSI yakin akan mampu memenuhi target yang telah ditetapkan pemerintah sebagai perusahaan BUMN yang sehat. Oleh karena itu, dalam lingkungan usaha yang turbulen tersebut perusahaan harus berhati-hati dalam merancang dan menerapkan sistem pengukuran kinerja dan sistem pengendalian dalam perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja dapat membantu pimpinan perusahaan untuk mengetahui pelaksanaan strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil aktual

dengan tujuan strategis perusahaan. Sistem pengendalian yang baik diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja dan memperkuat posisi perusahaan dengan cara memberikan pelayanan yang optimal dan bernilai tambah demi kepuasan total pelanggan perusahaan.

PT. Surveyor Indonesia (PTSI) adalah perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang jasa survey, inspeksi, konsultasi dan jasa terkait yang mencakup berbagai sektor termasuk minyak dan gas, pertambangan, pengolahan, telekomunikasi, perbankan dan pemerintahan. Salah satu BUMN di Indonesia ini memiliki 6 (enam) kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dengan menyediakan pelayanan baik di pasar dalam negeri maupun luar negeri. PTSI memiliki 5 (lima) *Strategic Business Unit* (SBU) yang difungsikan sebagai *profit center* perusahaan. Salah satu dari 5 (lima) SBU yang dimiliki PTSI adalah SBU Industri Pertambangan dan Energi. Kegiatan SBU ini difokuskan untuk mencari pengguna jasa (klien) di industri minyak dan gas bumi dan industri pertambangan. Jasa yang ditawarkan oleh SBU ini adalah jasa survey, inspeksi dan konsultasi.

Untuk mendapatkan suatu pekerjaan atau proses jasa, SBU ini mendapatkannya melalui proses tender. Pesaing-pesaing yang ikut serta dalam proses tender berasal dari BUMN lain dan perusahaan-perusahaan swasta. Dalam proses tender, perusahaan akan mengajukan suatu penawaran harga. Komponen dalam harga adalah biaya-biaya operasional ditambah dengan pajak dan keuntungan (*profit margin*) yang akan diambil perusahaan.

Permasalahan yang biasanya terjadi dalam mengerjakan suatu proyek adalah pembengkakan biaya-biaya operasional sehingga menurunkan keuntungan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal-hal yang biasanya dapat menyebabkan pembengkakan biaya operasional ini antara lain berasal dari faktor eksternal dan internal perusahaan. Faktor eksternal seperti kenaikan nilai tukar *dollar* secara drastis. Hal ini karena saat tender, harga yang ditawarkan dalam bentuk rupiah sedangkan apabila ada pembelian peralatan yang akan digunakan untuk pekerjaan dalam bentuk *dollar* maka perusahaan harus mengeluarkan rupiah lebih banyak untuk satu *dollar* yang dibutuhkan.

Saat melakukan suatu pekerjaan, perusahaan terkadang memerlukan subkontraktor untuk membantu menyelesaikan suatu pekerjaan. Apabila ternyata subkontraktor yang dipilih perusahaan tidak menunjukkan kinerja yang diinginkan dan pengguna jasa meminta perusahaan untuk menggantinya maka perusahaan harus beralih ke subkontraktor yang lain. Subkontraktor yang lain ini biasanya meminta harga yang lebih tinggi dari subkontraktor sebelumnya. Hal inilah yang dapat menurunkan keuntungan yang diharapkan perusahaan.

Terkait dengan permasalahan yang terjadi, perusahaan perlu untuk memperhatikan sistem pengukuran kinerja. Hal ini penting terlebih karena PTSI merupakan perusahaan jasa dengan kekuatan utamanya adalah sumber daya manusia dengan pengalaman dan kompetensi fungsional yang kuat untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan. Karyawan juga merupakan ujung tombak pelaksana kegiatan produksi, sehingga memegang peranan strategis di dalam perusahaan, sedangkan dari sisi karyawan mereka bekerja untuk mendapatkan gaji guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Berdasarkan situasi tersebut, maka sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan sistem kompensasi agar tercapai kepuasan kerja. Karyawan yang puas, akan memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang topik dan kondisi seperti diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah:

- Bagaimana strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan SBU Industri Pertambangan dan Energi PT Surveyor Indonesia berdasarkan posisi perusahaan saat ini?
- Bagaimana sistem pengukuran kinerja karyawan dan proyek di SBU Industri Pertambangan dan Energi PT Surveyor Indonesia yang sudah diterapkan?
- Bagaimana sistem pengendalian di SBU Industri Pertambangan dan Energi PT Surveyor Indonesia yang sudah diterapkan? dan apakah sejalan dengan strategi bisnis yang sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan ini adalah:

1. Mengetahui strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan berdasarkan posisi *Strategic Business Unit* Industri Pertambangan dan Energi PT Surveyor Indonesia.
2. Mengetahui sistem pengukuran kinerja karyawan dan proyek di SBU Industri Pertambangan dan Energi PT Surveyor Indonesia.
3. Memberikan gambaran yang jelas atas perancangan dan pelaksanaan sistem pengendalian pada *Strategic Business Unit* Industri Pertambangan dan Energi PT Surveyor Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari evaluasi mengenai penerapan sistem pengendalian tersebut akan diperoleh beberapa manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bagi manajemen SBU Industri Pertambangan dan Energi PT Surveyor Indonesia, dapat dijadikan sebagai catatan dan koreksi untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan sistem pengendalian yang sudah ada, sekaligus memperbaiki kelemahan dan kekurangan sistem pengendalian yang ada.
2. Bagi perusahaan (*corporate*) secara keseluruhan (PT Surveyor Indonesia), sebagai salah satu bahan evaluasi sistem pengendalian SBU relatif dibandingkan dengan SBU lain dan keselarasan dengan visi, misi, nilai dan strategi perusahaan (*corporate*).
3. Penelitian ini dapat memberi tambahan pengetahuan dan aplikasi penerapan ilmu, sehingga dapat menambah wawasan mengenai praktek sistem pengendalian pada perusahaan dengan membandingkan teori-teori yang ada dengan praktek nyata di perusahaan.

1.5. Sistematika Penulisan

Karya akhir ini dibagi dalam 5 (lima) bab yang menguraikan permasalahan penulisan yang dibahas, ditambah dengan lampiran-lampiran yang berkaitan dengan tema yang dibahas. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan secara ringkas.

Bab II Landasan Teori

Di bab ini akan diuraikan landasan teori yang merupakan referensi dan landasan utama dalam penulisan ini. Pada bagian pertama dijelaskan secara singkat mengenai teori-teori terkait manajemen strategis dan sistem pengendalian strategi (*management control system*) dalam upaya pengimplementasian strategi.

Bab III Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menjelaskan tinjauan umum mengenai PT Surveyor Indonesia, sejarah, visi misi, nilai inti atau budaya dan strategi serta kebijakan yang diterapkan.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Dalam bab ini diuraikan secara mendalam analisis dan pembahasan perumusan masalah dan tujuan penulisan berdasarkan data-data yang diperoleh di lapangan dan dibandingkan dengan teori-teori terkait.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab yang merupakan bagian penutup dari penulisan ini berisi intisari atau kesimpulan hasil penelitian. Berdasarkan kesimpulan itulah akan diberikan saran kepada pihak-pihak yang terkait dalam upaya meningkatkan kinerja SBU.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan merupakan disiplin ilmu yang telah berkembang dan banyak digunakan dalam praktek bisnis modern. Tinjauan pustaka mengenai strategi perusahaan akan dimulai dengan pengertian strategi.

2.1.1. Pengertian Strategi

Strategi menurut Hill and Jones (2001) "*an action a company takes to attain superior performance*" diartikan sebagai tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tingkat kinerja tertinggi.

Pengertian strategi terkait dengan manajemen strategi menurut David (2001) *art and science of formulating, implementing, and evaluating cross functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*, yang diartikan sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan yang lintas fungsional yang membuat suatu organisasi mampu mencapai tujuannya

Berdasarkan pengertian tersebut, maka terdapat tiga tahapan proses manajemen strategi, yaitu formulasi, implementasi dan evaluasi strategi, dan manajemen strategi berfokus pada integrasi manajemen, marketing, keuangan/akuntansi, produk/operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Pengertian manajemen strategi berbeda dengan rencana jangka panjang (*long term planning*). Tujuan dari manajemen strategi untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang yang baru dan yang berbeda untuk masa mendatang, sedangkan tujuan dari rencana jangka panjang adalah untuk mengoptimalkan kecenderungan masa kini terhadap masa mendatang

Sebelum munculnya istilah manajemen strategi, telah berkembang perencanaan strategi pada tahun 1950-an dan menjadi sangat populer antara pertengahan tahun 1960-an sampai pertengahan tahun 1970-an. Pada waktu itu, perencanaan strategi dipercaya secara luas sebagai jawaban atas semua

permasalahan yang timbul dalam bisnis saat itu. Namun pada tahun 1980-an, perencanaan strategi dengan berbagai macam modelnya tidak memberi tingkat pengembalian yang lebih tinggi. Pada tahun 1990-an, perencanaan strategi mengalami revitalisasi dan dipraktekkan secara luas dalam dunia bisnis sekarang. Istilah manajemen strategi digunakan oleh akademisi untuk menggantikan “kebijakan bisnis” (*business policy*) yang mengintegrasikan seluruh bahan dari pengajaran bisnis.

Sementara itu, suatu strategi bagi perusahaan memiliki 9 (sembilan) dimensi yang berbeda (Hax & Najluf, 1996), yaitu:

1. Menentukan dan menyatakan tujuan perusahaan dalam bentuk tujuan jangka panjang, program aksi, dan prioritas alokasi sumberdaya.
2. Memilih bisnis yang sedang dan akan digeluti perusahaan.
3. Berusaha mencapai keunggulan jangka panjang yang berkelanjutan pada setiap lini bisnis melalui respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternal, dan kekuatan dan kelemahan internal.
4. Mengidentifikasi tugas manajerial yang berbeda pada level korporat, bisnis dan fungsional.
5. Untuk koherensi, penyatuan, dan integrasi pola keputusan.
6. Menentukan kontribusi ekonomi dan non-ekonomi kepada pihak-pihak terkait dan untuk mewujudkannya.
7. Merupakan suatu ekspresi tujuan strategis perusahaan
8. Bertujuan untuk mengembangkan dan menyuburkan kompetensi inti perusahaan.
9. Melakukan investasi pada sumber daya yang nyata dan tidak nyata untuk mengembangkan kapabilitas yang akan menjamin keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Suatu perusahaan yang menggunakan manajemen strategi, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan beberapa keuntungan, yaitu:

- Keuntungan finansial, perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan lebih berhasil dibandingkan dengan yang tidak menggunakannya (Schwenk & Schrader, 1993).

- Keuntungan non-finansial, seperti untuk mengidentifikasi, memprioritaskan, dan mengeksploitasi peluang, sebagai kerangka untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian aktivitas, memungkinkan pengambilan keputusan besar yang lebih baik untuk mendukung pencapaian tujuan, mengalokasikan waktu dan sumber daya secara lebih efektif dalam menentukan peluang atau memperbaiki kesalahan, menciptakan kerangka untuk komunikasi internal antar karyawan, mendorong untuk berfikir kemasamendatang dan lain-lain (Greenley, 1986).

Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan harus dihindari dalam penyusunan rencana strategis (David, 2001), yaitu:

- Penggunaan rencana strategis dengan tujuan untuk mendapatkan kontrol dan sumber daya.
- Rencana strategis hanya untuk memenuhi peraturan yang berlaku.
- Terlalu cepat berpindah dari tahap pengembangan misi ke tahap formulasi strategi.
- Kegagalan mengkomunikasikan rencana perusahaan kepada karyawan.
- Manajer puncak banyak membuat keputusan intuitif yang tidak sesuai dengan rencana formal.
- Manajer puncak tidak mendukung proses perencanaan strategi.
- Kegagalan untuk menjadikan strategi sebagai standar penilaian kinerja.
- Mendelegasikan perencanaan kepada “perencana” tanpa melibatkan semua manajer.
- Kegagalan untuk menciptakan suasana yang kolaboratif dan suportif untuk perubahan.
- Menganggap perencanaan bukan hal yang perlu atau tidak penting.
- Terlalu banyak berkutat dengan permasalahan yang ada sekarang, tanpa perencanaan yang memadai.
- Perencanaan menjadi terlalu formal sehingga mengekang fleksibilitas dan kreativitas.

Dalam penentuan suatu strategi yang sangat terkait dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, agar tercapai kecocokan organisasional (*organizational fitness*). Kecocokan organisasional akan

mengalami hambatan dengan adanya strategi yang tidak jelas dan atau adanya konflik prioritas, manajemen puncak tidak efektif, gaya manajemen dan *laissez fair* yang bersifat top-down dari CEO dan general manager, komunikasi vertikal yang buruk, koordinasi yang buruk antar fungsi, lini bisnis atau area geografik, dan kemampuan kepemimpinan yang kurang memadai (Beer, 2003).

2.1.2. Jenis Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan dapat dibagi menjadi tiga level, yaitu strategi korporat (*corporate strategy*), strategi bisnis (*business strategy*), dan strategi fungsional (*functional strategy*)

2.1.2.1. Strategi Korporat

Strategi korporat (*corporate strategy*) adalah terutama terkait dengan pemilihan arah perusahaan secara keseluruhan, pengelolaan bermacam lini produk dan unit bisnis untuk mencapai nilai yang maksimal, dan pengelolaan aliran financial dan sumber daya lainnya dari dan ke lini produk dan unit bisnis perusahaan.

Corporate strategy is primarily about the choice of direction for the firm as whole, managing various product lines and business units for maximum value, and managing the flow of financial and other resources to and from a company's product lines and business unit. (Rumelt, Schendel & Teece, 1994 dan Campbell, Goold & Alexander, 1995 dalam Wheelen & Hunger, 2002).

Berdasarkan pengertian tersebut, maka strategi korporat berhubungan dengan:

- Penentuan arah perusahaan secara keseluruhan (*directional strategy*).
- Penentuan industri atau pasar dimana perusahaan akan bersaing (*portfolio strategy*).
- Pengkoordinasian aktivitas, transfer sumberdaya, dan membagi kapabilitas antar lini produk dan unit bisnis (*parenting strategy*).

1. *Directional Strategy*

Directional strategy dapat dikategorikan menjadi empat macam, yaitu strategi integrasi (*integrastion strategy*), strategy intensif (*intensive strategy*), strategi

diversifikasi (*diversification strategy*), strategi defensif (*defensive strategy*), dan *joint venture strategy*.

1.1. Strategi Integrasi

Ada beberapa jenis strategi yang dapat dikategorikan sebagai strategi integrasi (*integration strategy*), yaitu integrasi ke hilir (*forward integration*), integrasi ke hulu (*backward integration*) dan integrasi horizontal (*horizontal integration*).

1.1.1. Integrasi ke Hilir

Integrasi ke hilir (*forward integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas penyalur (*gaining ownership or increased control over distributors or retailers*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan penyalur yang ada sekarang menetapkan biaya distribusi yang mahal atau tidak dapat dipercaya atau tidak kapabel memenuhi kebutuhan perusahaan.
- Jumlah penyalur yang berkualitas yang bisa menawarkan keunggulan kompetitif adalah terbatas.
- Perusahaan berada dalam industri yang sedang dan akan terus berkembang pesat, dimana faktor integrasi ke hilir akan mengurangi kemampuan perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha ketika industri mengalami stagnasi.
- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengolah distribusi sendiri.
- Adanya keuntungan yang tinggi dari produksi yang stabil, hal ini menyebabkan perusahaan dapat meningkatkan akurasi perkiraan permintaan melalui integrasi ke hilir.
- Perusahaan penyalur yang ada mempunyai tingkat keuntungan yang tinggi.

1.1.2. Integrasi ke Hulu

Integrasi ke hulu (*backward integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pemasok (*seeking ownership or increased control over firm's suppliers*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan pemasok yang ada sekarang menetapkan harga pasokan yang mahal, tidak dapat diandalkan, atau tidak *capabel* memenuhi kebutuhan perusahaan.
- Jumlah perusahaan pemasok adalah sedikit dan perusahaan yang dipasok adalah banyak.
- Perusahaan bersaing di industri yang sedang dan akan terus berkembang pesat, dimana faktor integrasi ke hulu mengurangi kemampuan perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha saat industri menurun.
- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia untuk mengelola pasokan kebutuhan secara mandiri.
- Perusahaan pemasok yang ada mempunyai tingkat keuntungan yang tinggi.
- Perusahaan membutuhkan sumberdaya secara cepat.

1.1.3. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal (*horizontal integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pesaing (*seeking ownership or increased control over competitors*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan bisa mendapatkan karakteristik *monopolistic* tanpa melanggar peraturan.
- Perusahaan bersaing dalam industri yang sedang tumbuh.
- Peningkatan skala ekonomi akan meningkatkan keunggulan kompetitif.
- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengolah ekspansi perusahaan.

1.2. Strategi Intensif

Ada beberapa strategi intensif (*intensive strategy*), yaitu penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*) dan pengembangan produk (*product development*).

1.2.1. Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk yang ada di pasar tertentu melalui peningkatan upaya

pemasaran (*seeking increased market share for present products or services in present markets through greater market efforts*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Adanya pasar yang belum mengalami kejenuhan.
- Tingkat pemakaian oleh konsumen yang masih dapat ditingkatkan.
- Pemimpin pasar mengalami penurunan pangsa pasar ketika pasar sedang meningkat.
- Adanya korelasi yang tinggi antara biaya pemasaran dan hasil penjualan.
- Peningkatan skala ekonomi akan meningkatkan keunggulan kompetitif.

1.2.2. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar (*market development*) adalah strategi untuk mengembangkan produk yang ada ke area geografik yang baru (*introducing presents products and services into new geographic area*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Jalur distribusi baru yang tersedia secara tidak mahal, dapat diandalkan dan berkualitas.
- Perusahaan pernah berhasil melakukan hal yang sama sebelumnya.
- Adanya pasar yang belum jenuh.
- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengelola ekspansi operasi.
- Adanya kelebihan kapasitas produksi.
- Perusahaan berada di industri yang mempunyai cakupan secara global.

1.2.3. Pengembangan Produk

Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi untuk meningkatkan penjualan melalui peningkatan produk yang ada atau mengembangkan produk baru (*seeking increased sales by improving present products or services or developing new ones*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan mempunyai produk yang berhasil ketika berada pada siklus hidup produk yang jenuh.
- Perusahaan berada di industri dengan perkembangan teknologi yang cepat.

- Adanya pesaing utama yang menawarkan produk yang lebih baik dengan harga bersaing.
- Perusahaan berada di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi.
- Perusahaan mempunyai kapasitas penelitian dan pengembangan yang kuat.

1.3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi (*diversification strategy*) mempunyai beberapa macam jenis, yaitu diversifikasi konsentrasi (*concentric diversification*), diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*), dan diversifikasi horizontal (*horizontal diversification*)

1.3.1. Diversifikasi Konsentrasi

Diversifikasi konsentrasi (*concentric diversification*) adalah strategi untuk menambah produk baru yang masih terkait dengan produk yang ada (*adding new, but related product or services*).

Strategi ini efektif apabila:

- Perusahaan berada di industri yang stagnan atau dengan pertumbuhan yang rendah.
- Upaya penambahan produk baru yang tidak berhubungan akan meningkatkan penjualan produk yang telah ada.
- Produk baru mempunyai karakter penjualan musiman yang berlawanan dengan produk yang sudah ada.
- Produk yang telah ada berada dalam fase penurunan dalam siklus produk.
- Perusahaan mempunyai tim manajemen yang kuat.

1.3.2. Diversifikasi Konglomerasi

Diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*) adalah strategi untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan produk yang ada (*adding new, unrelated products or services*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Industri dasar mengalami penurunan penjualan dan keuntungan.
- Perusahaan mempunyai modal dan talenta manajemen untuk bersaing di industri yang baru.
- Adanya kesempatan investasi untuk membeli bisnis yang tidak berhubungan.
- Adanya sinergi keuangan.

- Adanya pasar yang sudah jenuh.
- Adanya tuntutan hukum.

1.3.3. Diversifikasi Horisontal

Diversifikasi horizontal (*horizontal diversification*) adalah strategi untuk menambah produk baru yang tidak terkait dengan produk yang ada untuk pasar yang ada (*adding new, unrelated products or services for present customers*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif, apabila:

- Adanya peningkatan penjualan dari penambahan produk baru yang tidak berhubungan.
- Perusahaan berada di industri yang mengalami persaingan yang tinggi atau tidak tumbuh.
- Perusahaan dapat menggunakan jalur distribusi yang ada.
- Produk baru dapat mempunyai pola penjualan kontra musiman (*countercyclical sales patterns*) dengan produk yang telah ada.

1.4. Strategi Defensif

Ada beberapa macam strategi defensif (*defensive strategy*), yaitu *retrenchment*, divestasi (*divesture*), dan likuidasi (*liquidation*).

1.4.1. *Retrenchment*

Retrenchment adalah strategi untuk mengatasi penurunan penjualan dan keuntungan melalui pembenahan melalui pengurangan biaya dan aset (*regrouping through cost and asset reduction to reserve declining sales and profit*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan mempunyai kompetensi tertentu, namun gagal mencapai tujuan secara konsisten.
- Perusahaan adalah pesaing lemah dalam suatu industri.
- Adanya inefisiensi, profitabilitas yang rendah, moral karyawan yang rendah dan tekanan dari pemegang saham untuk meningkatkan kinerja.
- Adanya kegagalan manajemen stratejik.
- Pertumbuhan perusahaan sangat tinggi sehingga memerlukan reorganisasi internal.

1.4.2. Divestasi

Divestasi (*divestiture*) adalah strategi untuk menjual suatu divisi atau bagian tertentu dari perusahaan (*selling a division or part of an organization*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- *Retrenchment strategy* yang dijalankan mengalami kegagalan.
- Adanya kebutuhan suatu divisi lebih tinggi daripada yang dimiliki perusahaan.
- Adanya suatu divisi yang mengakibatkan kinerja buruk terhadap keseluruhan perusahaan.
- Adanya suatu divisi yang tidak sesuai dengan bagian lain dari perusahaan.

1.4.3. Liquidation

Likuidasi (*liquidation*) adalah strategi untuk menjual keseluruhan asset perusahaan (*seeling all of a company's assets, in part, for their tangible worth*) (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- *Retrenchment strategy* dan *divestiture strategy* mengalami kebangkrutan.
- Perusahaan tidak ada alternatif lain selain kebangkrutan.
- Perusahaan dapat meminimalisasi kerugian dengan menjual asset perusahaan.

1.5. Join Venture Strategy

Joint venture strategy adalah dua atau lebih perusahaan bekerja sama membentuk perusahaan baru yang terpisah untuk suatu maksud tertentu (David, 2001).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Masing-masing pihak mempunyai kompetensi yang saling melengkapi.
- Adanya potensi profitabilitas yang sangat tinggi namun membutuhkan sumberdaya dan risiko yang tinggi.
- Perusahaan menghadapi kesulitan untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar.
- Perusahaan membutuhkan teknologi baru secara cepat.

2. Portfolio Strategy

Salah satu bentuk portfolio strategi adalah *portfolio analysis*, dengan analisis ini manajemen puncak (kantor pusat) memandang lini produk dan unit bisnis perusahaan sebagai rangkaian investasi atau sebagai internal banker. Perangkat yang dapat digunakan antara lain adalah *BCG Growth-Share Matrix*, *GE Business Screen* dan *Portfolio Matrix*.

Dalam penulisan karya akhir ini, perangkat yang digunakan untuk mengetahui penentuan posisi perusahaan saat ini dan pemilihan strategi yang sesuai dengan melakukan *model Internal-Eksternal Matrix*.

Tabel 2.1. Tabel Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Internal Strategic factors	Weighted			
	Weight	Rating	Score	Comments
1	2	3	4	5
Strengths				
S1				
S2				
S3				
S4				
S5				
Weaknesses				
W1				
W2				
W3				
W4				
W5				
Total Scores	1.00		x.xx	

Sumber: Wheleen & Hunger, 2002, Hal 116

Tabel 2.2. Tabel External Factor Analysis Summary (EFAS)

External Strategic factors	Weighted			
	Weight	Rating	Score	Comments
1	2	3	4	5
Opportunities				
O1				
O2				
O3				
O4				
O5				
Threats				
T1				
T2				
T3				
T4				
T5				
Total Scores	1.00		x.xx	

Sumber: Wheleen & Hunger, 2002, Hal 117

IFAS dan EFAS merupakan ringkasan dari faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal secara relatif terhadap pesaing-pesaingnya, serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. IFAS dan EFAS digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen untuk merespon kelemahan internal dan mengukur kemampuan manajemen memanfaatkan peluang yang ada dan merespon ancaman eksternal (Wheleen & Hunger, 2002).

	9.9	9.6	9.3	9.0
		High	Medium	Low
	9.9	I	II	III
I F A S	6.9			
	6.9	IV	V	VI
	3.9			
	3.9	VII	VIII	IX
	0.9	0.6	0.3	0.0

Gambar 2.1 Matrix IFAS & EFAS

Sumber: David, 2001, hal 216

Nilai IFAS dan EFAS diproyeksi kedalam matriks IFAS dan EFAS. Matriks IFAS & EFAS mengacu pada *GE Business Screen* untuk memilih strategi

korporat dengan menggunakan dua variabel, yaitu atraktivitas industri (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis internal (*business strength*). Kedua variabel tersebut dimodifikasi dengan menggunakan nilai EFAS dan IFAS.

Matrix IFAS & EFAS dibagi menjadi tiga wilayah yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda. Pertama, perusahaan yang berada pada posisi sel I, II, atau IV dikategorikan sebagai *grow and build strategy*. Strategi yang cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi ke hulu, integrasi ke hilir dan integrasi horizontal). Kedua, perusahaan yang berada di sel III, V, atau VII dapat memilih *hold and maintain strategy*. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga perusahaan yang berada di sel VI, VIII atau IX sebaliknya menggunakan *harvest or divest strategy* (David, 2001).

3. *Parenting Strategy*

Untuk menentukan koordinasi aktifitas, transfer sumberdaya dan membagi kapabilitas antar lini produk dan unit bisnis, langkah-langkah yang dilakukan meliputi (Campbell, Goold & Alexander dalam Wheelen & Hunger, 2002):

- Menguji faktor stratejik untuk setiap unit bisnis.
- Menguji area kinerja yang dapat ditingkatkan untuk setiap unit bisnis.
- Menganalisa kecocokan kantor pusat dengan setiap unit bisnis.
- Untuk menguji kecocokan antara kantor pusat (perusahaan induk) dengan unit bisnis (anak perusahaan) dapat menggunakan beberapa alat, salah satunya adalah parenting-fit matrix.

2.1.2.2. **Strategi Bisnis**

Strategi bisnis (*Business strategy*) adalah berfokus pada peningkatan posisi daya saing suatu produk perusahaan atau unit bisnis dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut (Wheelen & Hunger, 2002).

Michel Porter menawarkan tiga strategi bisnis generic, yaitu kepemimpinan harga (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*) (Porter, 1985).

- a) Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mendesain, memproduksi, dan memasarkan suatu produk yang lebih efisien dibandingkan pesaingnya.
- b) Strategi diferensiasi (*differentiation*) adalah kemampuan untuk menyediakan nilai yang unik dan superior dalam hal kualitas produk, fitur khusus atau pelayanan purna jual.
- c) Strategi fokus (*focus strategy*) adalah memproduksi barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan sebagian kecil konsumen.

Ketiga strategi bersaing di atas memerlukan kemampuan, sumber daya dan sarana pendukung organisasi yang sesuai, yang digambarkan dalam Tabel 2.3.

Tabel 2.3. Strategi Bisnis Generic

<i>Generic strategy</i>	<i>Required Skill & Resources</i>	<i>Organization Requirement</i>
<i>Overall Cost leadership</i>	<i>Sustained capital investment & access to capital</i>	<i>Tight cost control</i>
	<i>Process engineering skills</i>	<i>Frequent detailed control reports</i>
	<i>Intense supervision of labor</i>	<i>Structured organization responsibility</i>
	<i>Product designed for ease to manufacture</i>	<i>Incentive based on meeting strict</i> <i>Quantitative targets</i>
<i>Differentiation</i>	<i>Strong marketing abilities</i>	<i>Strong coordination among functions in R&D, products development & marketing</i>
	<i>Product engineering</i>	<i>Subjective measurement & incentive instead of quantitative measure</i>

	<i>Strong capability in basic research</i>	<i>Amenities to attract highly skilled labor scientist or creative people</i>
	<i>Corporate reputation for quality or technology leadership</i>	
	<i>Long tradition in the industry / unique combination of skills drawn from other businesses</i>	
	<i>Strong cooperation from channels</i>	
Focus	<i>Combination of the above policies directed at the particular strategic target</i>	<i>Combination of the above policies directed at the particular strategic target</i>

Sumber: Porter, 1980 hal 40-41

Ketiga strategi tersebut juga mempunyai risiko masing-masing (Porter, 1985). Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*) akan mengalami hambatan atau tidak akan berhasil apabila:

- Kepemimpinan biaya mengalami erosi atau menghilang akibat adanya pesaing yang meniru hal yang sama, adanya perubahan teknologi, dan hal lainnya.
- Adanya kerugian yang dialami oleh pesaing yang menggunakan strategi diferensiasi.
- Adanya pesaing lain yang menggunakan strategi yang sama bisa mencapai biaya produksi yang lebih rendah dalam suatu segmen pasar tertentu.

Strategi diferensiasi (*differentiation strategy*) akan mengalami kegagalan atau memberikan hasil yang tidak optimal, apabila:

- Diferensiasi yang mengalami erosi atau menghilang akibat adanya pesaing yang meniru hal yang sama dan dasar diferensiasi tidak lagi penting bagi pembeli.

- Adanya kerugian yang dialami oleh perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya.
- Adanya pesaing lain dengan strategi yang sama bisa mencapai tingkat diferensiasi yang lebih baik dalam suatu segmen pasar tertentu.

Sementara strategi fokus (*focus strategy*) akan kurang berhasil atau mengalami kegagalan, apabila:

- Adanya pesaing yang meniru strategi fokus.
- Segmen pasar yang menjadi target menjadi tidak lagi atraktif akibat erosi struktural dan permintaan yang menurun.
- Adanya pesaing dengan segmen pasar yang lebih luas, yang mencakup juga segmen pasar tersebut, dimana segment tersebut tidak berbeda jauh dari segmen lain dan adanya keuntungan yang lebih tinggi dari segmen pasar yang lebih luas.
- Adanya perusahaan baru yang fokus pada suatu sub-segmen industri tertentu.

2.1.2.3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional (*functional strategy*) adalah pendekatan yang dilakukan dalam suatu area fungsional tertentu untuk mencapai objektif perusahaan dan unit bisnis melalui maksimalisasi produktifitas sumberdaya perusahaan (*the approach a functional area takes to achieve corporate and business unit objectives and strategies by maximizing resource productivity*) (Wheelen & Hunger 2002).

2.2. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sebagai suatu alat penunjang implementasi strategi perusahaan menjadi penting, karena banyak kesuksesan dan kegagalan perusahaan terkait dengan sistem ini. Tinjauan pustaka mengenai Sistem Pengendalian Manajemen akan dimulai dengan apa yang dimaksud dengan Sistem Pengendalian Manajemen tersebut.

2.2.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen (SPM) dapat didefinisikan secara sempit dan secara luas. Secara sempit, sistem pengendalian manajemen adalah mekanisme

untuk mendukung perencanaan dan pengendalian aktifitas dalam suatu organisasi melalui pencarian, pelaporan, dan perbandingan pendapatan/biaya aktual dengan yang direncanakan. Tujuannya agar proses pengambilan keputusan mengenai alokasi sumber daya dapat dilakukan secara rasional dan tujuan organisasi dapat tercapai. Pemikiran tersebut sangat terkait dengan pemikiran konvensional dalam akuntansi.

Sementara secara luas, Sistem Pengendalian Manajemen mencakup keseluruhan mekanisme pengendalian yang digunakan untuk memotivasi, memantau, mengukur, dan menghukum tindakan manajer dan karyawan baik berbentuk dalam mekanisme formal dan mekanisme informal (Efferin, 2002).

Dalam penulisan karya akhir ini, Sistem Pengendalian didefinisikan sebagai prosedur dan rutinitas yang berdasarkan informasi dan bersifat formal yang digunakan oleh manajer untuk memelihara atau mengubah pola aktivitas organisasi (*the formal, information-based routines and procedures used by managers to maintain or alter patterns in organizational activities*) (Simmons, 2002). Dengan pengertian Sistem Pengendalian Manajemen tersebut, maka setiap karyawan diharapkan untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, melakukan pekerjaan seperti apa yang diharapkan, serta kapabel untuk mengerjakan dan mencapai apa yang diharapkan (Merchant, 1998).

2.2.2. Perkembangan Sistem Pengendalian Manajemen

Perkembangan merger yang terjadi di tahun 1900-an menyebabkan ukuran perusahaan menjadi semakin besar. Kegiatan perusahaan mengalami perubahan kegiatan dari suatu aktivitas menjadi multi aktivitas dengan mengintegrasikan kegiatan dari hulu ke hilir. Perubahan tersebut meningkatkan kompleksitas birokrasi internal perusahaan. Untuk itu diperlukan mekanisme yang bisa menjamin keselarasan keseluruhan seluruh bagian perusahaan dengan tujuan pemilik, sehingga memunculkan mekanisme Sistem Akuntansi Manajemen (Johnson & Kaplan dalam Bachtiar, 1999).

Ukuran yang biasa digunakan dalam akuntansi manajemen mengalami perubahan, karena tidak adanya hubungan langsung antara ukuran efisiensi dan laba, dan adanya masalah dalam motivasi karyawan. Untuk mengatasi masalah

pengendalian dan motivasi tersebut, maka digunakan anggaran untuk mengkoordinasikan dan menyeimbangkan arus sumber daya internal dan tingkat pengembalian investasi (*return on investment*) untuk mengetahui kinerja setiap bagian dibandingkan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan yang pertama kali menggunakan SPM modern adalah Du Pont Company (Candler, 1966 ; Kaplan 1984 dalam Bachtiar, 1999).

2.2.2.1. Perspektif Konvensional

Sistem Pengendalian Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses dimana pada manajer menjamin bahwa sumber daya perusahaan diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai sasaran perusahaan (*the process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organizations's objectives*) (Anthony, 1965).

Tiga dekade kemudian (Anthony & Govindarajan, 1998) mengatakan tujuan dari pengendalian manajemen adalah untuk menjamin bahwa strategi dijalankan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (*purpose of management control is to ensure that strategies are carried out so that organization objectives are attained*). Dengan demikian, perspektif konvensional mengasumsikan bahwa terjadi pemisahan antara proses penentuan strategi dan sistem pengendalian manajemen sebagai proses eksekusi dari strategi tersebut. Fungsi dan SPM diimplementasikan hanya setelah keputusan stratejik ditentukan.

Penelitian-penelitian yang didasarkan atas perspektif konvensional biasanya menggunakan pendekatan kontijensi dan mencari keserasian yang terbaik antara strategi, SPM, dan variabel yang lain. Penelitian tersebut cenderung menggunakan kategorisasi strategi secara umum dan berupaya mencocokkan dengan sistem pengendalian, seperti penggunaan sistem pengendalian yang berorientasi pada proses atau hasil. Hal tersebut memandang bahwa terjadi hubungan yang bersifat statis antara strategi dan SPM (Langfield-Smith, 1991).

Perspektif konvensional mengasumsikan bahwa lingkungan usaha eksternal bersifat relatif stabil dan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal bersifat gradual dan dapat diprediksi (Birnberg, 1998). Tugas perusahaan dipandang

sebagai suatu rutinitas dan dapat ditentukan sebelumnya, sehingga tugas dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk menormalisasi tindakan dengan menstandarisasi peraturan dan prosedur yang dibuat oleh manajemen. Untuk mencapai tugas tersebut, sistem pengendalian manajemen mengalokasikan wewenang melalui *a common-and-control-orientation* (Simons, 1995).

2.2.2.2. Perspektif Interaktif

Perkembangan interaktif berusaha untuk mencari peran baru dari sistem pengendalian manajemen yang lebih mengakomodasi proses pembelajaran dan adaptasi yang diperlukan dalam lingkungan usaha yang berubah. Dua pendekatan dilakukan melalui *balance-scorecard* (Kaplan & Norton, 1993) dan *interactive control systems* (Simons, 1995).

Balance Scorecard (BSC) berusaha menghubungkan secara lebih erat antara sistem pengendalian manajemen dengan strategi melalui perubahan pelaporan aspek ukuran kinerja dalam sistem pengendalian manajemen (Kaplan&Norton, 1992). Dalam sistem pengendalian manajemen tradisional/konvensional sangat menekankan pada aspek keuangan atau akuntansi sehingga tidak berhasil menyeimbangkan kebutuhan seluruh pihak yang terkait dengan perusahaan (Stakeholders) (Kaplan & Norton, 1992). *Balance scorecard* mencoba menyeimbangkannya. BSC mengidentifikasi faktor krusial bagi kesuksesan strategi. Faktor tersebut kemudian dihubungkan dengan ukuran hasil dan tindakan dalam empat kategori yang berhubungan: innovation/learning, internal business, customer, dan financial. Walaupun umpan balik dari BSC mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan strategi yang telah ditentukan, namun secara tidak langsung menjelaskan bagaimana sistem pengendalian manajemen membantu mengidentifikasi faktor-faktor penting untuk memelihara dan menciptakan keunggulan bersaing.

Sementara itu, ada penelitian lain yang memfokuskan secara langsung peranan sistem pengendalian manajemen dalam penentuan strategi dan pemakaiannya untuk mendorong proses pembelajaran organisasi (Simons 1987, 1990, 1995). Dengan menggunakan sistem pengendalian konvensional untuk memfasilitasi

pengembangan strategi di masa mendatang dan system tersebut digunakan secara interaktif atau *interactive control systems*.

Dalam sistem ini, tugas manajemen puncak adalah menentukan area ketidakpastian stratejik yang akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan memberi perhatian pada area tersebut dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen. Informasi dari sistem tersebut selalu diperbaharui dan dikomunikasikan ke semua level manajer untuk mendiskusikannya secara langsung melalui tatap muka. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen mendorong semua manajer untuk mengidentifikasi permasalahan dan peluang dan melahirkan strategi baru melalui proses dialog tersebut (Pant & Yuthas, 2000).

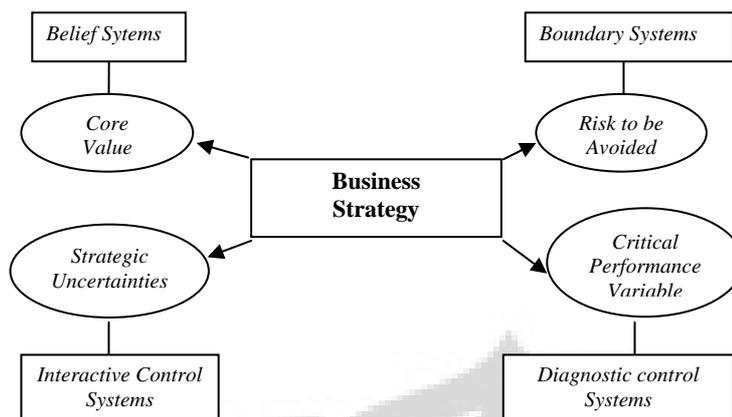
2.2.3. Konsep Sistem Pengendalian

Ada beberapa konsep mengenai sistem pengendalian yang dikembangkan beberapa akademisi seperti Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, Joseph A. Maciariello, Calvin J. Kirby, Robert Simons, dan Kenneth A. Merchant. Penulisan karya akhir ini menggunakan konsep Sistem Pengendalian yang dikembangkan oleh Merchant dan Simons.

2.2.3.1. Sistem Pengendalian Simons

Simons mengembangkan kerangka Sistem Pengendalian dengan menekankan suatu sistem yang formal, sistem informasi yang dapat memelihara atau mengubah pola kegiatan, yang tidak hanya berorientasi kepada pencapaian sasaran namun juga inovasi. Kerangka tersebut disebut dengan *Levers of Control* (Simons, 1995).

Dalam Gambar 2.6. Strategi bisnis (*Business Strategy*) adalah inti kerangka konsep SPM Simons. Terdapat empat masalah yang harus dianalisa untuk keberhasilan implementasi strategi bisnis yaitu nilai-nilai pokok (*core values*), risiko yang ingin dihindarkan (*risk to be avoided*), variabel kinerja pokok (*critical performance variable*), dan ketidakpastian strategic (*Strategic uncertainties*).



Gambar 2.2. Kerangka Sistem Pengendalian Simons (*Lever of Control*)

Sumber Simon, 1995, Hal 7.

Keempat hal tersebut dikendalikan dengan sistem perangkat yang berbeda, yaitu:

- *Belief Systems*, digunakan untuk memberi inspirasi dan mengarahkan pencarian peluang baru.
- *Boundary Systems*, digunakan untuk memagari perilaku mencari peluang.
- *Diagnostic control Systems*, digunakan untuk memotivasi, memantau dan memberi penghargaan atas pencapaian sasaran.
- *Interactive Control Systems*, digunakan untuk mendorong organisasi pembelajaran dan timbulnya ide-ide dan strategi baru.

Belief Systems mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan dengan ketiga sistem lainnya. *Belief Systems* juga dapat meningkatkan kualitas dan pemakaian dari sistem tersebut, dan menjadi vital untuk menyamakan tujuan individu dan perusahaan ketika para manajer mempunyai latar belakang sejarah yang sama. (*a common history*) (Khan, 2000).

2.2.3.2 Sistem Pengendalian Manajemen Merchant

Kerangka Sistem Pengendalian Manajemen lain dikembangkan berdasarkan pendekatan perilaku. Pendekatan ini berangkat dari pertanyaan apakah karyawan berperilaku memadai?. Ouchi mengembangkan kerangka mekanisme pengendalian seperti yang terlihat dalam Gambar 2.3. Model tersebut kemudian

dikembangkan oleh Merchant melalui pengendalian objek (*object control*) yang dapat dilihat di Gambar 2.4.

Kedua kerangka SPM yang berdasarkan pendekatan perilaku tersebut menggunakan sudut pandang yang sama, yaitu kemampuan untuk mengukur kinerja. Kinerja dapat diukur melalui output (*ability to measure output*) atau proses (*knowledge of the transformation process*). Kedua dimensi tersebut menentukan jenis pengendalian yang sesuai dengan keadaan yang dihadapi perusahaan\.

		<i>Knowledge of the Transformation Process</i>	
		<i>Perfect</i>	<i>Imperfect</i>
<i>Ability to Measure Output</i>	<i>High</i>	<i>Behavior or output Measurement</i>	<i>Output Measurement</i>
	<i>Low</i>	<i>Behavior Measurement</i>	<i>Ritual and ceremony clan control</i>

Gambar 2.3. Kerangka Sistem Pengendalian Organisasi Ouchi

Sumber: Cliff, Outley & Merchant, 1990 dalam Bachtiar 1999

		<i>Knowledge of the Transformation Process</i>	
		<i>Perfect</i>	<i>Imperfect</i>
<i>Ability to Measure Output</i>	<i>High</i>	- <i>Action Control</i> - <i>Result Control</i>	<i>Result Controls</i>
	<i>Low</i>	<i>Action Controls</i>	- <i>Personnel Controls</i> - <i>Culture controls</i>

Gambar 2.4. Kerangka Sistem Pengendalian Manajemen Merchant

Sumber: Cliff, Outley & Merchant, 1990 dalam Bachtiar 1999

2.2.4. Penyebab Timbulnya Pengendalian Manajemen

Perusahaan memerlukan suatu sistem pengendalian manajemen yang diakibatkan adanya kesenjangan arah, masalah motivasi dan keterbatasan individu (Merchant 1998). Pandangan tersebut melihat karyawan hanya dari satu sisi (*negative view*). Disisi lain (*positive view*) karyawan dilihat secara keseluruhan

sebagai manusia positif yaitu ingin memberi kontribusi terhadap perusahaan, cenderung memilih hal-hal baik, memerlukan dorongan untuk mencapai sesuatu, menyukai inovasi dan berkeinginan untuk mengerjakan pekerjaan yang berkompoten (Hanke, 1996). Untuk penelitian ini, asumsi yang digunakan adalah *negative view*.

2.2.5. Karakteristik Sistem Pengendalian yang Baik

Sistem pengendalian yang baik harus memenuhi beberapa karakteristik berikut (Merchant, 1998), yaitu:

- Berorientasi kedepan (*future oriented*), yaitu sistem pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan dimasa mendatang, sehingga tidak ada tujuan yang tidak dapat tercapai secara memuaskan.
- Berdasarkan objektif perusahaan (*objective driven*), yaitu sistem pengendalian dibuat berdasarkan tujuan yang hendak dicapai perusahaan.
- Dapat diterapkan secara ekonomis (*benefits is higher than cost*), yaitu SPM dapat diterapkan secara ekonomis atau manfaatnya lebih besar daripada biayanya.

2.2.6. Penghindaran Masalah Pengendalian Manajemen

Permasalahan yang terkait dengan pengendalian dapat dihindari dengan melakukan beberapa hal berikut ini (Merchant, 1998), yaitu:

- Penghilangan aktivitas dengan mengalihkan risiko kepada pihak ketiga melalui mekanisme, seperti: sub-kontrak, perjanjian lisensi atau divestasi.
- Otomatisasi dengan menggunakan komputer, robot, *expert systems* dan yang lainnya untuk mengurangi risiko pengendalian. Ketika berjalan dengan baik, otomatisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih konsisten dibandingkan dengan tenaga manusia.
- Sentralisasi, dimana keputusan diambil pada level manajemen puncak.
- Pembagian risiko dengan pihak ketiga diluar perusahaan, seperti perusahaan asuransi.

2.2.7. Jenis-jenis Pengendalian

Sistem pengendalian berdasarkan perilaku dibagi menjadi tiga jenis, yaitu: pengendalian tindakan (*action controls*), pengendalian hasil (*result controls*), dan pengendalian personal dan budaya (*personel and cultural controls*) (Merchant, 1998).

2.2.7.1. Pengendalian Tindakan

Pengendalian tindakan mempunyai beberapa macam bentuk, yaitu hambatan perilaku yang terdiri atas: hambatan fisik dan hambatan administrative, *pre-action reviews*, akuntabilitas tindakan dan *redundancy*.

Pengendalian hasil akan lebih efektif apabila terdapat kedua kondisi berikut, yaitu:

- Manajer mengetahui tindakan apa yang diinginkan atau tidak diinginkan.
- Manajer mampu menjamin bahwa tindakan yang diinginkan dapat terjadi atau yang tidak diinginkan tidak terjadi (*precision, objectivity, timeliness and understandability*).

Kelebihan dari pengendalian tindakan adalah pengendalian yang bersifat langsung, perhatian manajemen dapat langsung kepada tindakan, mendorong dokumentasi akumulasi pengetahuan dan merupakan cara yang efektif untuk melakukan koordinasi organisasi. Kekurangan dari pengendalian tindakan adalah susah diterapkan, bisa mengekang kreatifitas, inovasi dan adaptasi, menyebabkan karyawan terlena (*sloppiness*), menyebabkan perilaku negatif, menyebabkan *behavioral displacement*, dan memerlukan biaya yang mahal.

2.2.7.2 Pengendalian Hasil

Dalam membuat sistem pengendalian berdasarkan hasil, langkah-langkah yang ditempuh meliputi penentuan dimensi kinerja, ukuran kinerja, target kinerja, dan balas jasa atau hukuman. Pengendalian hasil akan efektif apabila semua kondisi berikut ada, yaitu:

- Manajer mengetahui hasil yang diharapkan.
- Individu yang terlibat memiliki pengaruh yang signifikan atas dimensi pengukuran kinerjanya.

- Manajer dapat mengukur hasilnya secara efektif.

Kelebihan dari pengendalian hasil adalah mudah diterapkan, mempengaruhi perilaku namun tetap memberi kebebasan yang besar, dan memerlukan biaya yang murah, sedangkan kekurangannya adalah kurang dapat mengindikasikan apakah tindakan yang diambil telah sesuai, seiring dipengaruhi oleh faktor diluar usaha karyawan yang bersangkutan, dan terjadi persaingan antar fungsi pengendalian yang lebih dari satu jenis pengendalian.

2.2.7.3. Pengendalian Personal dan Budaya

Pengendalian personal meliputi proses seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan karyawan, desain pekerjaan dan alokasi sumberdaya yang diperlukan. Sedangkan pengendalian budaya meliputi kode etik, sistem penghargaan berdasarkan kelompok, mutasi karyawan didalam organisasi, pengaturan secara fisik dan *social and tone of the top*.

Pengendalian personal dan budaya mempunyai beberapa keuntungan dibandingkan dengan pengendalian lain, karena mudah melakukan adaptasi, berbiaya murah, dan mempunyai efek negatif sampingan yang sedikit. Hubungan antara jenis-jenis pengendalian di atas dengan penyebab masalah pengendalian terlihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4. Jenis Pengendalian dan Masalah Pengendalian

Jenis Pengendalian	Masalah Pengendalian		
	Kesenjangan Arah	Masalah Motivasi	Keterbatasan Individu
Pengendalian Tindakan			
Hambatan Perilaku		X	
<i>Pre Action Reviews</i>	X	X	X
Akuntabilitas tindakan	X	X	X
<i>Redundacy</i>		X	X
Pengendalian Hasil			
Akuntabilitas hasil	X	X	
Pengendalian Personal			
Seleksi & penempatan	X	X	X
Pelatihan	X		X
Design pekerjaan & alokasi sumber daya			X
Pengendalian Budaya			
Kode etik	X		
Penghargaan berdasarkan grup	X	X	X
Mutasi internal organisasi	X		X
Pengaturan fisik	X		X
<i>Tone of the top</i>	X		

Sumber: Merchant, 1998 Hal 30, 130&253

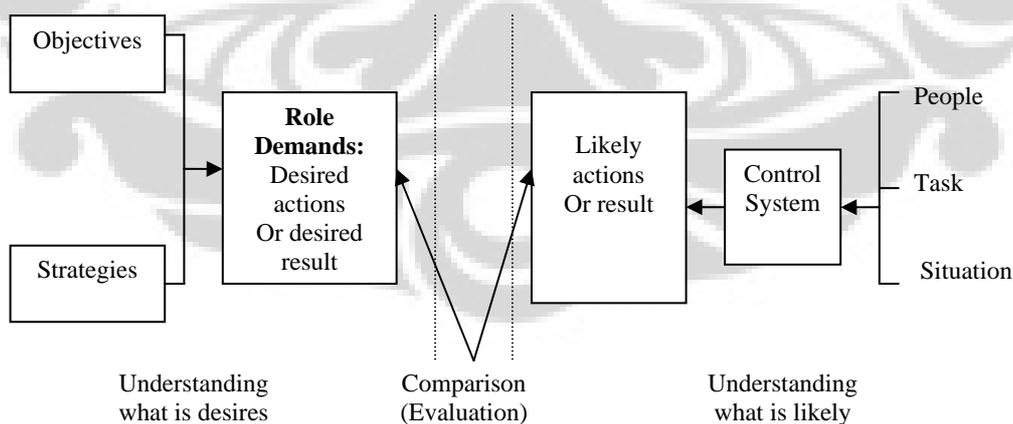
2.2.8. Sistem Pengendalian Manajemen dan Strategi

Strategi dan sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan yang erat. Keduanya dapat dilihat dari dua macam cara pandang atau perspektif, yaitu perspektif konvensional (*conventional perspective*) yang memandang hubungan tersebut secara satu arah dan perpektif interaktif (*interactive prespective*) yang memandang hubungan secara dua arah atau saling mempengaruhi antara strategi dan sistem pengendalian manajemen.

2.2.9. Kerangka Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen

Evaluasi terhadap sistem pengendalian manajemen akan menggunakan kerangka seperti yang digambarkan dalam bagan di bawah ini (Gambar 2.9). Secara garis besar, untuk mengevaluasi suatu sistem pengendalian manajemen ada beberapa hal yang harus dilakukan:

- Pemahaman mengenai apa yang diinginkan oleh suatu sistem pengendalian atau kebutuhan terhadap sistem pengendalian.
- Pemahaman mengenai apa yang harus dikendalikan melalui tindakan-tindakan kunci (*key actions*) dan hasil-hasil kunci (*key results*).
- Pemahaman bagaimana tindakan atau hasil yang terjadi pada perusahaan.



Gambar 2.5. Kerangka Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen

Sumber: Merchant, 1998 Hal 251

BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Perusahaan

PT Surveyor Indonesia (PTSI) sebagai Badan Usaha Milik Negara didirikan pada tanggal 1 Agustus 1991. Sebelum PTSI berdiri, pemeriksaan barang impor yang masuk ke Indonesia dilakukan oleh Bea Cukai untuk menetapkan besarnya bea masuk yang harus dibayar importir. Namun pemeriksaan oleh Bea Cukai mendapat keluhan dari para importir karena pemeriksaan yang dilakukan menghabiskan waktu yang lama, tidak profesional, dan biaya yang tinggi. Keluhan-keluhan inilah yang menjadi hambatan bagi para importir. Sebagai upaya mengatasi keluhan-keluhan tersebut, pemerintah membentuk PTSI untuk melakukan *Pre-Shipmet Inspection* (PSI) yang bertujuan membantu Bea Cukai selama pengembangan *Electronic Data Interchange* (EDI). EDI adalah alat untuk memonitor barang-barang di dalam kontainer dengan waktu dan biaya yang lebih efisien, yang diperlukan Bea Cukai dalam melakukan pemeriksaan barang-barang impor.

Pre-Shipmet Inspection yang dijalankan oleh PTSI merupakan kegiatan inspeksi barang-barang impor di negeri asal sebelum barang tersebut dikirimkan ke Indonesia, sehingga saat barang-barang tersebut sampai ke Indonesia Bea Cukai cukup memeriksa laporan PTSI dan menetapkan bea masuk. Proses ini terbukti lebih efektif dan efisien dibandingkan proses selanjutnya.

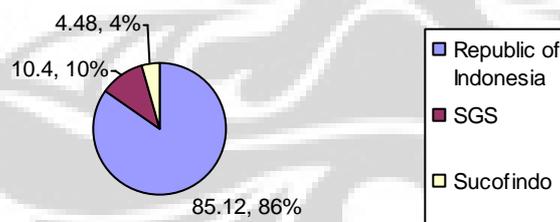
Setelah pengembangan EDI selesai dan siap dioperasikan, Bea Cukai meminta kepada pemerintah untuk menghapus kegiatan PSI dan meminta dikembalikannya fungsi pemeriksaan barang impor serta menutup PTSI karena jasanya sudah tidak diperlukan lagi. Namun, Direktur Utama PTSI saat itu meminta kepada Menteri Keuangan untuk tidak menutup PTSI. Pemerintah mengabulkan permintaan tersebut, dengan syarat PTSI mencari aktivitas bisnis selain PSI. Akhirnya PTSI memilih bidang usaha survey, inspeksi, dan konsultasi.

Jasa yang ditawarkan oleh PTSI antara lain:

1. Melakukan jasa-jasa pemeriksaan pra-pengapalan dan jasa-jasa yang berhubungan dan menunjang pemeriksaan pra-pengapalan.
2. Melakukan kegiatan surveyor yang meliputi kegiatan pengawasan, pemeriksaan, pengendalian dan pengkajian yang berkaitan atas kualitas, kuantitas, kondisi komoditi atau objek usaha dalam upaya menentukan harga dan nilai secara independen.
3. Melakukan jasa manajemen mutu dan lingkungan, jasa konsultasi bisnis dan perdagangan dan jasa pelatihan.
4. Melakukan kegiatan lain yang disetujui oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan tidak bertentangan dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Sektor-sektor layanan dari PTSI mencakup: sektor pemerintahan; sektor pertambangan dan energi; sektor kelautan; sektor lingkungan dan kehutanan; sektor perdagangan dan industri; serta sektor kualitas, keselamatan, dan kesehatan kerja.

Kepemilikan saham perusahaan ini terdiri dari Pemerintah sebesar 85.12%, Societe Generale de Surveillance sebesar 10.4% dan Sucofindo sebesar 4.5%. Komposisi pemegang saham PT Surveyor Indonesia secara ringkas tertera dalam Gambar 3.1. di bawah ini:



Gambar 3.1. Susunan Pemegang Saham PT Surveyor Indonesia

PT Surveyor Indonesia memiliki kantor pusat di Jakarta, dengan 6 (Enam) kantor cabang dan kantor perwakilan diseluruh Indonesia. Perusahaan ini juga memiliki anak perusahaan dan perusahaan afiliasi yakni: PT Schutter Indoensia dengan kepemilikan sebesar 51.00% dan PT Surveyor Carbon Consulting Indonesia sebesar 50.00%.

3.2. Visi, Misi, dan Nilai Inti Perusahaan

a) Visi Perusahaan

Visi merupakan pernyataan perusahaan yang menjelaskan mengenai arah, dan tujuan di masa yang akan datang. Visi dari PT Surveyor Indonesia adalah “Menjadi mitra terdepan dalam bidang survey, inspeksi, konsultasi, dan jasa terkait dengan mengembangkan kompetensi tinggi untuk berkiprah di pasar global”.

b) Misi Perusahaan

Misi merupakan tujuan dasar dari organisasi. Pernyataan misi PT Surveyor Indonesia adalah :

- Memberikan nilai tambah terbaik bagi *stakeholders* dengan menyediakan solusi secara total, layanan yang khas dan berstandar internasional serta berbasis integritas, inovasi, dan teknologi agar tercipta loyalitas pelanggan.
- Menciptakan iklim kerja yang mampu mendorong peningkatan kompetensi, profesionalisme, inovasi, pengembangan karir, dan kesejahteraan pegawai.

Sejalan dengan penyataan misi di atas maka PT Surveyor Indonesia menyatakan bahwa Sumber daya manusia (SDM) adalah aset utama perusahaan untuk mencapai cita-cita perusahaan. Oleh karena itu, pembinaan SDM senantiasa menjadi perhatian utama setiap pimpinan unit kerja. Motivasi dan profesionalisme dibentuk melalui iklim kerja yang menarik, tugas-tugas yang menantang, pelatihan yang berkesinambungan serta sistem imbalan yang sesuai dengan kinerja dan prestasi karyawan. Pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen dan ekonomi perusahaan yang sehat merupakan ciri perusahaan yang senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan dengan layanan dan solusi terbaik. Sebagai perusahaan terkemuka di bidangnya, perusahaan ini juga selalu berwawasan lingkungan serta berperan secara aktif sebagai pelaku pembangunan untuk mewujudkan cita-cita bangsa dan negara Indonesia.

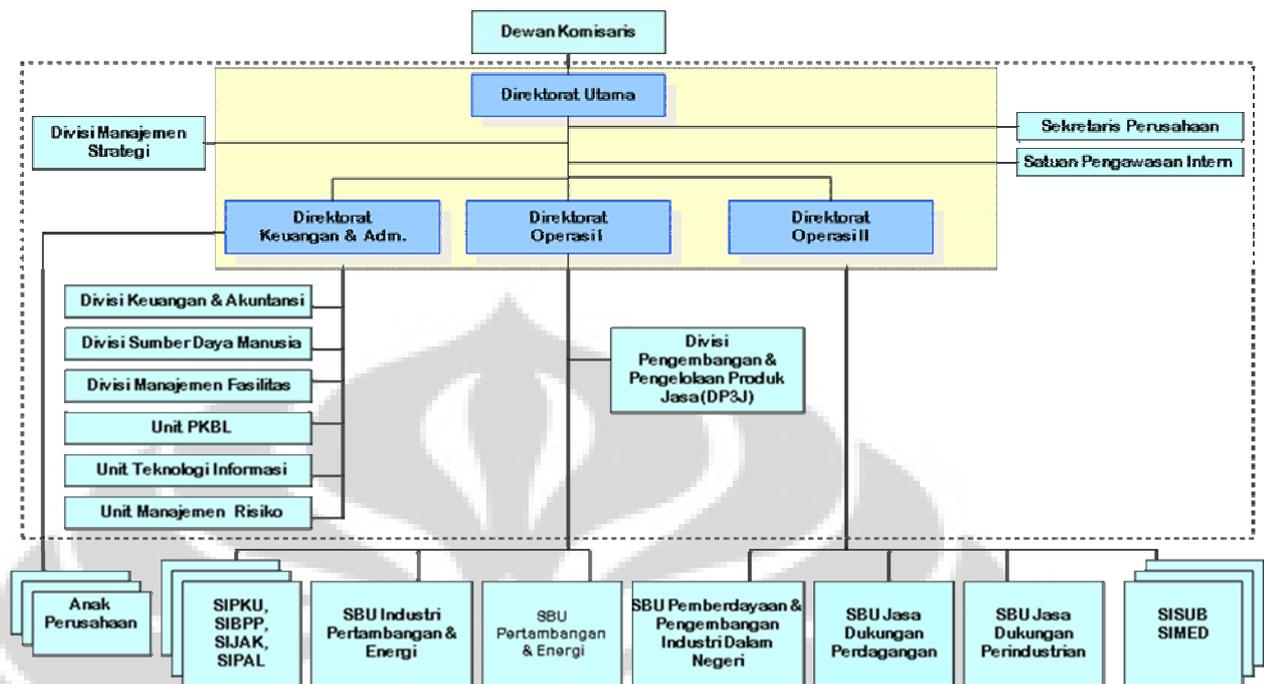
c) Nilai Inti Perusahaan

Nilai inti perusahaan merupakan kepercayaan individu yang kuat yang berasal dari pendiri atau CEO perusahaan, nilai-nilai ini tercermin dalam tingkah laku sehari-hari dari para karyawan. Nilai inti yang ada pada PT Surveyor Indonesia adalah:

- Inovasi
Menghasilkan cara-cara yang lebih tepat dalam bekerja.
- Kompeten
Memiliki keahlian, pengetahuan, perilaku dan sikap yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan secara profesional.
- Integritas
Menyatakan yang sebenarnya secara tidak memihak.
- Kepedulian
Menunjukkan kepedulian, penghargaan, dan sikap membantu.

3.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Pada awal tahun 2009 ini struktur organisasi PT Surveyor Indonesia mengalami perubahan berdasarkan Keputusan Direksi Nomor: SKD-001/PDR-CSR/HRD/I/2009 tentang Penyempurnaan Struktur Organisasi Perusahaan Tahun 2009. Perubahan ini antara lain adanya penggabungan *Strategic Business Unit* Pertambangan Energi I dan *Strategic Business Unit* Pertambangan Energi II, perubahan nama unit *Strategic Business Unit* Kelautan, Lingkungan, dan Kehutanan menjadi *Strategic Business Unit* Jasa Dukungan Perdagangan, perubahan nama unit *Strategic Business Unit* Perdagangan dan Keuangan menjadi *Strategic Business Unit* Jasa Dukungan Industri serta penambahan unit baru Divisi Pengembangan dan Pengelolaan Produk Jasa (DP3J). Struktur organisasi perusahaan secara ringkas dapat dilihat pada Gambar 3.2. di bawah ini:



Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Surveyor Indonesia.

A. Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*)

1. Mengelola kebijakan, panduan, pedoman dan ketentuan yang berkaitan dengan komunikasi perusahaan (kehumasan), protokoler dan Urusan Hukum (*Legal Aspect*) serta memastikan pemahaman dan kepatuhan penerapannya di seluruh jajaran perusahaan.
2. Melaksanakan dan mengelola kegiatan:
 - 2.1. Komunikasi eksternal dengan pemerintah dan swasta secara formal dan informal untuk meningkatkan citra perusahaan, antara lain melalui; promosi perusahaan, pengelolaan media, dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG).
 - 2.2. Komunikasi internal dengan Pemegang Saham, Komisaris, Direksi dan seluruh unit di lingkungan perusahaan dengan mengkoordinir setiap informasi yang ada untuk mendukung terciptanya kondisi perusahaan yang kondusif.
 - 2.3. Kesekretariatan dengan melaksanakan kegiatan ketatausahaan (selain bersifat legalitas) dan kegiatan protokoler (termasuk asistensi Dewan Direksi).

- 2.4. Aspek hukum termasuk bantuan hukum, standarisasi perjanjian / kontrak kerja, dan dokumen legalitas perusahaan.

B. Satuan Pengawas Intern (*Internal Audit*)

1. Mengelola kebijakan, panduan, pedoman dan ketentuan yang berkaitan dengan Pengawasan internal Perusahaan serta memastikan pemahaman dan kepatuhan penerapannya di seluruh jajaran perusahaan.
2. Melaksanakan dan mengelola kegiatan:
 - 2.1. Pemeriksaan (Audit) *intern* sehingga meyakinkan Dewan Direksi mengenai kondisi kecukupan pengelolaan pengendalian dan *corporate governance*.
 - 2.2. Pemeriksaan kepatuhan secara khusus maupun berkala untuk bidang kerja yang menyangkut keuangan, operasional dan manajemen.
 - 2.3. Memfasilitasi (sebagai *counterpart*) kegiatan pemeriksa eksternal seperti BPK, KAP (kantor Akuntan Publik), BPKP, Komite Audit, pelaksanaan GCG.
 - 2.4. Pembinaan kemampuan auditing (pengawasan melekat) kepada seluruh unit kerja.

C. Divisi Manajemen Strategi (*Strategic Management*)

1. Mengelola kebijakan, panduan, pedoman dan ketentuan yang berkaitan dengan pengelolaan visi, strategi, organisasi (bentuk & desain) perencanaan perusahaan, pengelolaan usaha jasa perusahaan, kinerja, dan sistem manajemen terpadu perusahaan termasuk sertifikasi/akreditasi oleh pihak ketiga serta memastikan pemahaman dan kepatuhan penerapannya di seluruh jajaran perusahaan.
2. Melaksanakan dan mengelola kegiatan:
 - 2.1. Penyusunan konsep bisnis dan visi jangka panjang perusahaan secara berkala 5 (lima) tahun dalam bentuk Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan.
 - 2.2. Mengelola dan mengevaluasi strategi pelayanan pelanggan.
 - 2.3. Mengembangkan dan mengevaluasi strategi pelayanan pelanggan.
 - 2.4. Mengelola pengetahuan (*Knowledge Management*) guna implementasi di unit kerja terkait.

- 2.5. Mengelola sistem manajemen terpadu, dan mensinkronisasikan sistem manajemen terpadu yang meliputi bidang mutu, lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja (MLK3), serta melakukan pembinaan kemampuan pengelolaan sistem manajemen terpadu kepada seluruh unit kerja.
- 2.6. Penelitian dan pengembangan pasar, pesaing, peraturan dan perundangan pemerintah (terkait dengan jasa), dan kebutuhan kerjasama dengan pihak ketiga (aliansi strategis).
- 2.7. Pengembangan & pengelolaan jasa tertentu khususnya penetapan dan pelepasan jasa (*product listing*), harga jual, spesifikasi alat Bantu dan kompetensi tenaga ahli, jaminan mutu pelayanan, dan lain-lain.
- 2.8. Pemetaan strategi, indikator kinerja, inisiatif perubahan, dan *benchmarking*.
- 2.9. Evaluasi, analisa terhadap perkembangan organisasi agar sesuai dengan nilai kerja (*corporate values*), visi, misi, sasaran, dan strategi perusahaan, sehingga kinerja perusahaan tetap terjaga secara berkesinambungan dan berkelanjutan.

D. Manajemen Resiko (*Risk Management*)

Melaksanakan kebijakan, pedoman, panduan dan ketentuan yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan risiko meliputi:

1. Melakukan identifikasi risiko terhadap setiap kegiatan berusaha.
2. Melakukan analisa risiko pelaksanaan berusaha termasuk keuangan, operasional, dan manajemen sesuai dengan kode etik perusahaan.
3. Mitigasi risiko agar target perusahaan tercapai dengan dampak yang seminimal mungkin.

E. Keuangan dan Akuntansi (*Finance & Accounting*)

1. Mengelola kebijakan, panduan, pedoman dan ketentuan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan, pengelolaan penempatan dana, akuntansi dan perpajakan serta memastikan pemahaman dan kepatuhan penerapannya diseluruh jajaran perusahaan.
2. Melaksanakan dan mengelola kegiatan:

- 2.1. Anggaran perusahaan meliputi; penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), revisi pedoman anggaran serta mengendalikan anggaran serta pengawasan investasi.
- 2.2. Pengelolaan penempatan dana, dan pengelolaan keuangan termasuk arus kas, pendanaan, serta perbendaharaan serta pengelolaan sistem keuangan dengan menggunakan kaidah pengelolaan keuangan yang baik.
- 2.3. Pengelolaan Sistem Akuntansi termasuk pencatatan, verifikasi, dan pelaporan yang akurat dan termutakhir.
- 2.4. Perpajakan sesuai ketentuan yang berlaku, serta pelaporan yang akurat dan termutakhir.
- 2.5. Penyusunan Laporan Manajemen Perusahaan.
- 2.6. Penyusunan Laporan Keuangan.

F. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*)

1. Mengelola kebijakan, panduan, pedoman dan ketentuan yang berkaitan dengan *staffing* (penarikan, seleksi, penempatan pegawai), pemeliharaan, pengembangan dan pembinaan (remunerasi/kompensasi, karir, pengembangan, kompetensi, hubungan industrial, administrasi kepegawaian) dan pengakhiran (terminasi) serta memastikan pemahaman dan kepatuhan penerapannya di seluruh jajaran perusahaan.
2. Melaksanakan dan mengelola kegiatan:
 - 2.1. Merekrut, menyeleksi, melakukan orientasi dan menempatkan pegawai sesuai dengan perencanaan SDM perusahaan.
 - 2.2. Mengelola pengembangan dan upaya mempertahankan pegawai dengan mengembangkan sistem imbal jasa dan *punishment* yang fair, merancang sistem manajemen kinerja (termasuk sistem penilaian kinerja, metode *coaching & counseling*), sistem perencanaan karir dan penetapan kebijakan dan sasaran pelatihan yang terpadu.
 - 2.3. Mengelola program kaderisasi dan pembinaan karir pegawai melalui penempatan pegawai (promosi/demosi, dan mutasi), dan pemberhentian (PHK dan pensiun).

- 2.4. Pengelolaan hubungan antar pegawai menyangkut pembinaan rohani, jasmani, serta hubungan dengan serikat pekerja dan instansi terkait.

G. Manajemen Fasilitas (*Facility Management*)

1. Mengelola kebijakan, panduan, pedoman dan ketentuan yang berkaitan dengan pengadaan, pengelolaan asset dan infrastruktur informasi (DSS) serta memastikan pemahaman dan kepatuhan penerapannya di seluruh jajaran perusahaan.
2. Melaksanakan dan mengelola kegiatan:
 - 2.1. Pengadaan barang dan jasa.
 - 2.2. Pengelolaan aset meliputi inventarisasi, pemeliharaan fasilitas dan optimalisasi aset.
 - 2.3. Pengelolaan keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja.

H. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan-PKBL (*Small, Medium and Enterprises*)

1. Mengelola kebijakan, panduan, pedoman dan ketentuan yang berkaitan dengan program kemitraan dan bina lingkungan (*community development*) serta memastikan pemahaman dan kepatuhan penerapannya di seluruh jajaran perusahaan.
2. Melaksanakan dan mengelola kegiatan:
 - 2.1. Pembinaan Kemitraan dan Bina Lingkungan sesuai dengan ketentuan Pemerintah yang berlaku.
 - 2.2. Mengembangkan Program kemitraan dan bina Lingkungan sesuai sasaran PKBL PTSI.
 - 2.3. Menyalurkan dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang tersedia sesuai anggaran yang telah disahkan pemegang saham.
 - 2.4. Melakukan pembinaan ke mitra binaan dan masyarakat sekitar lokasi perusahaan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
 - 2.5. Memantau pengembalian dana Program Kemitraan secara berkala terhadap pinjaman yang jatuh tempo untuk menjamin kelancaran pengembalian dana.

- 2.6. Membuat laporan Penyelenggaraan PKBL sesuai peraturan pemerintah yang berlaku.

I. Bagian Teknologi Informasi (*Information Technology*)

1. Mengelola kebijakan, panduan, pedoman dan ketentuan yang berkaitan dengan pengelolaan sistem teknologi informasi yang meliputi perencanaan, pengembangan, dan pemeliharaan sistem teknologi informasi serta memastikan pemahaman dan kepatuhan penerapannya diseluruh jajaran perusahaan.
2. Melaksanakan dan mengelola kegiatan:
 - 2.1. Melakukan riset dan pengembangan teknologi informasi untuk mendukung pengembangan jasa PTSI (*Leverage IT*), pengembangan sistem informasi internal, dan pengembangan .
 - 2.2. Pengelolaan bantuan/layanan dukungan TI dan pemeliharaan struktur, sistem komputer, jaringan data dan komunikasi, keamanan data perusahaan.
 - 2.3. Mengelola informasi SDM dan pengelolaan pengetahuan perusahaan (*knowledge management*).
 - 2.4. Merencanakan manajemen sistem informasi sesuai kebutuhan perusahaan yang dapat disesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi dalam jangka panjang (5-10 tahun).
 - 2.5. Mengembangkan sistem informasi (aplikasi, perangkat/jaringan) yang disesuaikan dengan proses bisnis perusahaan.
 - 2.6. Mengelola operasional infrastruktur TI dan pusat data (ruang sever).
 - 2.7. Menerapkan teknologi baru dan pengakhiran sistem informasi dengan mengacu pada kebutuhan bisnis perusahaan agar ketersediaan dan kualitas layanan IT dapat dipertahankan.

J. Unit Usaha Strategis (*Strategic Business Unit-SBU, Branch-Cabang*)

Melaksanakan kebijakan, pedoman , panduan dan ketentuan yang berkaitan dengan kegiatan usaha secara lengkap meliputi:

1. Pengelolaan pemasaran dan penjualan termasuk perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pasar (*research and market development*), pembuatan proposal dan tender, kontrak kerja, administrasi, penanganan dan

pengelolaan hubungan pelanggan, penanganan keluhan dan penelitian pasar dan produk jasa (riset) serta pengembangan kompetensi.

2. Pengelolaan pelaksanaan analisa risiko, pengawasan internal (waskat), pengendalian komunikasi, dukungan aspek hukum dan pengendalian sistem & kinerja.
3. Pengelolaan pengembangan jasa/produk, implementasi dan evaluasi produk jasa yang meliputi design produk jasa, pengembangan produk jasa dan integrasi kebutuhan sistem informasi, pembuatan standar operasional (SOP) dan sistem pemastian mutu dan evaluasi produk jasa dan pencabutan (*withdrawal*) produk jasa sesuai kebijakan perusahaan.
4. Pengelolaan proyek dengan melakukan kegiatan pelayanan jasa meliputi perencanaan dan penganggaran proyek, sub kontrak dan pelaksanaan pengelolaan proyek, pengawasan/pengendalian proyek (mutu, waktu dan biaya) dan pemasaran sampai dengan pelaporan dan dokumentasi.
5. Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) (khusus cabang).
6. Pengelolaan dan pengembangan jasa tertentu khususnya penetapan dan pelepasan jasa (*product listing*), harga jual, spesifikasi alat bantu dan kompetensi tenaga ahli, jaminan mutu pelayanan, dll (khusus SBU & cabang yang ditunjuk sebagai CoE).
7. Pengelolaan dukungan administrasi usaha meliputi administrasi keuangan, akuntansi dan perpajakan, anggaran dan investasi, pengadaan dan logistik, administrasi personalia, fasilitas dan infrastruktur informasi serta administrasi umum.
8. Ruang lingkup berdasarkan wilayah kerja yang ditetapkan.

K. Divisi Pengembangan dan Pengelolaan Produk Jasa

1. Mengelola kebijakan, panduan, pedoman dan ketentuan yang berkaitan dengan pengembangan dan pengelolaan produk jasa, pembinaan teknis operasional cabang/SBU, QA/QC proyek, pengelolaan kompetensi (SDM, logistik dan operasi), dan pengelolaan database pelanggan.
2. Melaksanakan dan mengelola kegiatan:

- 2.1. Menyusun pemetaan potensi pasar termasuk produk yang akan dijual dengan melakukan penelitian pasar, *sales* dan *benchmarking* dengan pasar yang dapat dijadikan acuan bagi cabang/SBU untuk menyusun *Marketing Plan*.
- 2.2. Bertanggung jawab atas standarisasi SOP/Proposal sebagai pedoman/acuan bagi cabang/SBU dalam pelaksanaan kegiatan proyek dan memastikan proyek operasional di cabang/SBU sesuai dengan SOP yang berlaku.
- 2.3. Bertanggung jawab atas pemutakhiran database proposal dengan melakukan *Review* proposal cabang/SBU dikaitkan dengan standar jasa/produk yang ditetapkan untuk selanjutnya disampaikan ke cabang/SBU.
- 2.4. Mengelola dan mengevaluasi produk jasa perusahaan.
- 2.5. Mengelola dan mengevaluasi produk-produk yang dijual oleh cabang/SBU dengan melakukan pengkajian/penelitian dan lain-lain, hasilnya disampaikan cabang/SBU sebagai dasar proses *delivery* atau penutupan produk.
- 2.6. Membantu menyelesaikan permasalahan cabang/SBU menyangkut permasalahan teknis yang dihadapi dengan memberikan asistensi/konsultasi.
- 2.7. Memberikan panduan dan mempresentasikan produk tertentu apabila cabang/SBU membutuhkan.
- 2.8. Memastikan kualitas produk, keseragaman produk dan proses dengan melakukan audit proyek dan penyempurnaan secara berkala atas produk-produk yang dijual cabang/SBU.
- 2.9. Memastikan bahwa *resources* di cabang/SBU memadai.
- 2.10. Melakukan *customer feedback* kepada klien.
- 2.11. Menganalisa *porto folio* produk untuk memastikan tindakan yang tepat terhadap suatu produk.

3.4. *Strategic Business Unit* Industri Pertambangan dan Energi (SBU IPE)

3.4.1. Sejarah dan Kegiatan Operasional

Strategic Business Unit Industri Pertambangan dan Energi (SBU IPE) terbentuk pada tanggal 8 Februari 2006 berdasarkan Keputusan Direksi PT Surveyor Indonesia No.001/PDR-CSR/HRD/II/2006 tentang Penyempurnaan Struktur Organisasi Perusahaan Tahun 2006. SBU IPE ini dibentuk untuk menggantikan SBU IJU (Infrastruktur dan Jasa Umum) yang dibubarkan dengan tujuan untuk lebih memfokuskan pasar. Hal ini dikarenakan SBU IJU tidak memiliki pangsa pasar yang jelas, dengan kata lain SBU ini melayani pasar yang belum atau tidak dapat tersentuh oleh SBU-SBU yang lain yang ada di PTSI

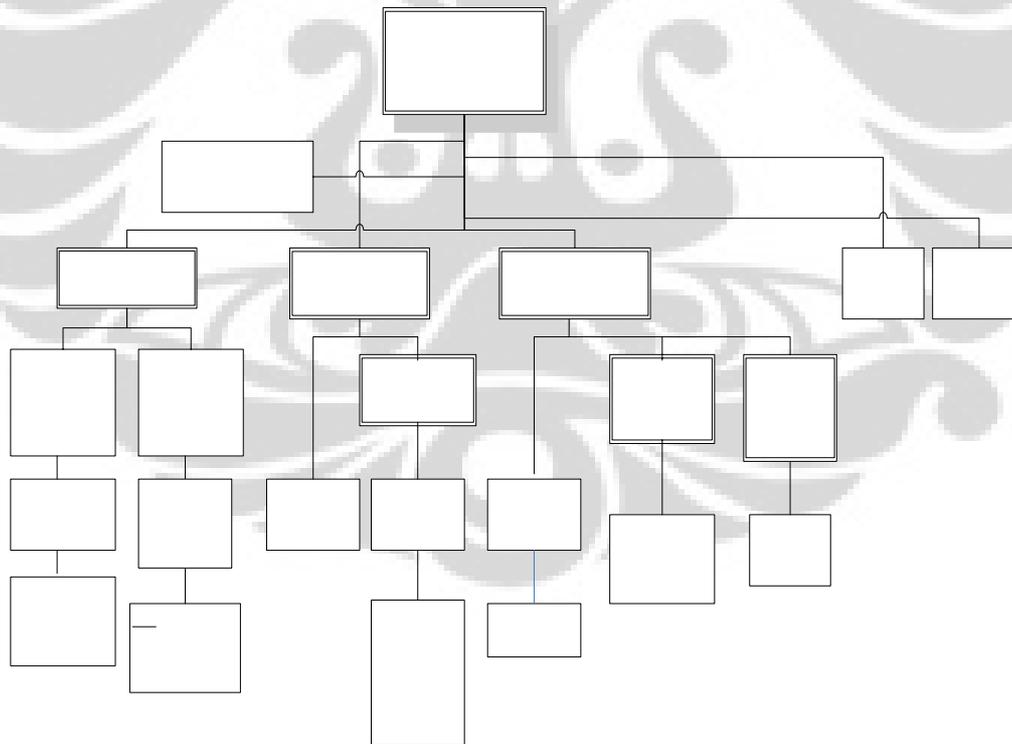
Fokus pasar dari SBU IPE ini adalah bidang minyak dan gas bumi serta pertambangan. Walaupun sudah ada SBU Pertambangan Energi I (SBU PE I) dan SBU Pertambangan Energi II (SBU PE II), namun direksi PTSI melihat masih adanya pangsa pasar di bidang pertambangan, minyak dan gas bumi yang belum tersentuh oleh kedua SBU tersebut. SBU PE I dan PE II sama-sama memfokuskan pasarnya di Direktorat Jendral MIGAS, perbedaannya hanya pada cara mendapatkan pekerjaan di DirJen MIGAS tersebut. SBU PE I mendapatkan pekerjaan melalui tender terbuka melalui persaingan, sedangkan SBU PE II mendapatkan langsung pekerjaan tanpa melalui tender. Hal inilah yang membuat masih adanya pangsa pasar di bidang migas yaitu di KKKS dan BPMIGAS, maka SBU IPE difokuskan untuk mengambil peluang kedua pasar tersebut. Selain pangsa pasar di bidang migas, SBU IPE diharapkan juga mampu untuk mengambil peluang pasar di bidang pertambangan.

3.4.2. Struktur Organisasi SBU IPE

SBU IPE dipimpin oleh seorang Kepala SBU . Berdasarkan Akte Nomor 51 tanggal 31 Desember 2008 tentang Tugas, Wewenang dan Kuasa Kepala SBU Industri Pertambangan dan Energi maka tugas utama Kepala SBU adalah melakukan kegiatan pengelolaan menyangkut perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, pemantauan dan pengendalian kegiatan usaha agar dipastikan sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam menjalankan unit ini, Kepala SBU dibantu 3 orang manajer, yaitu Manajer Pemasaran dan Operasional

I, Manajer Pemasaran dan Operasional II, dan Manajer Dukungan Usaha. Manajer Pemasaran dan Operasional I lebih difokuskan untuk melakukan kegiatan pemasaran dalam kegiatan sehari-hari walaupun dia juga dapat melakukan kegiatan operasional sebaliknya Manajer Pemasaran dan Operasional II lebih difokuskan melakukan kegiatan operasional walaupun mereka juga harus melakukan kegiatan pemasaran. Masing-masing Manajer ini memiliki staf yang membantu mereka dalam menjalankan fungsinya baik itu pemasaran maupun operasional. Manajer Dukungan Usaha memimpin bagian akuntansi dan keuangan, logistik serta SDM. Selain ketiga Manajer tersebut, terdapat pula 3 (Tiga) orang *Senior Account Executive* yang bertanggung jawab langsung pelaporan kegiatannya pada kepala SBU. *Senior Account Executive* ini juga dapat bertindak sebagai seorang *marketing* ataupun sebagai seorang *Project Manager*.

Dari uraian di atas maka secara ringkas struktur organisasi SBU IPE dapat dilihat pada gambar 3.3. di bawah ini:



Gambar 3.3.. Struktur Organisasi SBU Industri Pertambangan dan Energi.

3.4.3. Strategi Bisnis SBU IPE

Sejak berdiri pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2008, strategi yang digunakan oleh SBU IPE adalah pengembangan pasar. Hal ini dilakukan untuk memperkenalkan produk-produk yang sudah ada sebelumnya di PT Surveyor Indonesia kepada pasar-pasar (klien) baru yang akan dimasuki oleh SBU IPE ini. Strategi ini juga bertujuan untuk memperkenalkan SBU IPE kepada klien-klien baru.

Kepala Unit saat itu memerintahkan kepada bagian pemasaran untuk seluas-luasnya mencari informasi tender ke perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang minyak dan gas bumi maupun perusahaan-perusahaan tambang. Apabila ada satu tender yang bisa diikuti oleh SBU ini (berdasarkan pengalaman dan tenaga ahli yang dimiliki oleh perusahaan), maka tender ini harus diikuti. Walaupun pada akhirnya tidak memenangkan tender tetapi setidaknya bagian pemasaran SBU IPE ini telah mendapatkan informasi tentang perusahaan yang membuat tender. Informasi ini bisa berupa personil-personil di perusahaan tersebut, tender-tender lain yang ada di perusahaan, ataupun kemampuan bersaing dari perusahaan-perusahaan lain yang mengikuti tender.

Memasuki tahun 2009, Kepala Unit meminta kepada bagian pemasaran untuk lebih fokus ke pasar yang sudah berhasil dimasuki oleh SBU IPE selama 2 tahun. Tujuan lebih memfokuskan pasar ini adalah untuk efisiensi biaya. Dengan lebih fokus ke klien yang sudah pernah menggunakan jasa SBU IPE diharapkan biaya pemasaran dapat ditekan. Selain tetap menawarkan produk-produk yang sudah diketahui oleh klien, bagian pemasaran juga diharapkan bisa menjual produk-produk lain yang ada di perusahaan. Bahkan saat ini bagian pemasaran ini diharapkan juga bisa menciptakan produk baru yang bisa ditawarkan ke klien.

3.4.4. Sistem Pengendalian SBU IPE

Dalam upaya meningkatkan kinerja sehingga strategi yang telah ditetapkan perusahaan dapat berjalan dengan baik maka pihak manajemen menetapkan pondasi awal untuk mengendalikan jalannya perusahaan. Pondasi awal tersebut yakni mensosialisasikan nilai-nilai inti perusahaan kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai inti inilah yang akan tercermin dalam tingkah laku saat karyawan

mereka bekerja. Nilai-nilai inti perusahaan inilah yang juga menjadi nilai-nilai inti pada SBU IPE. Nilai-nilai inti tersebut adalah inovasi, kompeten, integritas dan kepedulian.

Upaya selanjutnya dalam mengendalikan jalannya perusahaan adalah dengan membuat batasan-batasan dalam mengatur tingkah laku karyawan maupun bidang-bidang usaha apa saja yang diperbolehkan untuk dijalankan perusahaan. Dalam mengatur tingkah laku karyawan perusahaan membuat Perjanjian Kerja Bersama (PKB). PKB adalah perjanjian kerja tertulis antara perusahaan dengan karyawan yang berisi hak dan kewajiban masing-masing pihak, serta sanksi apabila terjadi pelanggaran. Sedangkan definisi dan batasan ruang lingkup usaha tertuang dalam Surat Ijin Usaha Perusahaan (SIUP) dan Anggaran Dasar Perusahaan.

Dalam implementasi strategi, manajemen melakukan upaya untuk memonitor kinerja karyawan dan pelaksanaan operasional proyek. Manajemen sebelumnya akan membuat target baik secara personal karyawan, target Divisi, target SBU maupun target *Corporate* (perusahaan) secara keseluruhan. Biaya operasional dan sistematika jalannya target tersebut tertuang dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). Penilaian kinerja aktual dengan membuat *Key Performance Indicator* (KPI). Hasil dari pengawasan proyek dan penilaian kinerja ini akan menentukan langkah strategis selanjutnya yang akan diambil perusahaan dan juga menjadi dasar dalam menentukan kompensasi dan remunerasi karyawan.

Sebuah upaya lain yang tidak kalah penting dilakukan SBU IPE dalam upaya mengawasi implementasi strategi adalah dengan selalu mengadakan rapat atau diskusi. Untuk SBU IPE sendiri, rapat atau diskusi ini dilakukan setiap 1 (satu) bulan sekali atau dapat bersifat *incidental* apabila ada kepentingan atau masalah yang mendesak. Dalam rapat atau diskusi ini terjadi interaksi aktif antara bawahan dengan atasan. Baik bawahan maupun atasan saling memberikan informasi mengenai jalannya pelaksanaan proyek, kondisi pesaing, kondisi lingkungan bisnis dan informasi penting lainnya. Informasi-informasi inilah yang selanjutnya akan ditelaah untuk mengambil langkah perbaikan strategis.

BAB 4

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

4.1.1. Analisis Industri

a) Intensitas Persaingan

Dalam industri jasa survey, inspeksi, dan konsultasi terdapat beberapa perusahaan sejenis baik BUMN maupun swasta. Perusahaan BUMN tersebut adalah PT Sucofindo dengan pendapatan/penjualan di tahun 2007 sebesar Rp. 892.237.000.000, PT Survey Udara Panas dengan pendapatan/penjualan tahun 2007 sebesar Rp. 3.704.000.000, PT Biro Klasifikasi Indonesia dengan pendapatan/penjualan tahun 2007 sebesar Rp. 160.390.000.000. Sedangkan jumlah perusahaan swasta dalam industri ini cukup banyak. Dapat diketahui juga dalam industri ini tidak ada pemain tunggal yang dominan untuk menentukan harga pasar maupun penguasaan pangsa pasar. Oleh karena itu industri ini memiliki pangsa pasar yang relatif tersebar secara merata untuk tiap-tiap perusahaan. Selain itu dalam mendapatkan pekerjaan tiap perusahaan pada umumnya melalui proses tender. Dari uraian di atas maka tingkat persaingan antar perusahaan dalam industri ini adalah tinggi.

b) Ancaman Pesaing Baru

Pengaruh globalisasi dan perdagangan bebas di abad ke-21 akan menimbulkan persaingan yang ketat hampir di semua bidang usaha. Tingkat persaingan yang ketat dan kompleks di masa-masa mendatang menuntut tersedianya sumber daya dan modal yang cukup memadai. Isu-isu ekonomi seperti GATT, WTO, AFTA, APEC dan NAFTA secara tidak langsung akan membuka peluang bagi investor asing untuk menanamkan modalnya di Indonesia. Hal ini bisa berarti kemunculan-kemunculan perusahaan-perusahaan baru di Indonesia.

Seperti diketahui sebelumnya di industri jasa survey, inspeksi dan konsultasi seperti yang dijalankan PTSI untuk mendapatkan suatu pekerjaan harus melalui proses tender. Salah satu syarat yang harus dipenuhi adalah pengalaman pekerjaan sejenis yang pernah dilakukan perusahaan. Untuk mendapatkan pengalaman kerja sejenis ini dengan mudah biasanya perusahaan baru (pesaing) akan memulainya

dengan menjadi subkontraktor perusahaan lain. Apabila perusahaan baru sudah memiliki satu pengalaman sejenis saja maka perusahaan tersebut sudah dapat mengikuti tender. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa di industri ini ancaman masuknya pesaing baru adalah tinggi.

c) Ancaman Produk Pengganti

Industri jasa yang bergerak dalam bidang survey, inspeksi dan konsultasi sampai saat ini tidak memiliki produk pengganti dikarenakan ketiga bidang ini pada umumnya memang dibutuhkan oleh *bouwheer*. Apabila dalam proses pengerjaan proyek terdapat hal yang merugikan *bouwheer*, ancaman yang ada yakni dalam bentuk mereka akan memutuskan kontrak kerjasama dan beralih ke perusahaan jasa sejenis. Oleh karena itu dapat dikatakan industri ini memiliki tingkat ancaman produk pengganti yang rendah.

d) Kekuatan Daya Tawar Pembeli

Pembeli (*bouwheer*) dalam industri ini adalah perusahaan yang membutuhkan jasa survey, inspeksi dan konsultasi baik itu institusi pemerintah, BUMN maupun perusahaan swasta. Untuk mendapatkan suatu pekerjaan perusahaan yang bergerak di industri ini pada umumnya mendapatkannya melalui proses tender. Setelah perusahaan memenangkan tender, maka perusahaan harus mampu memenuhi semua spesifikasi yang diminta oleh *bouwheer*. Saat proses tender, pada umumnya *bouwheer* dapat leluasa memilih perusahaan dengan nilai penawaran yang paling rendah untuk melakukan pekerjaan. Maka industri ini memiliki tingkat kekuatan daya tawar pembeli yang tinggi.

e) Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Pemasok dalam industri ini meliputi: dana, perusahaan subkontraktor, tenaga kerja dan alat-alat operasional. Dana dalam hal ini adalah modal yang dimiliki oleh perusahaan, saat ini untuk menjalankan kegiatan operasionalnya perusahaan masih memiliki dukungan dana yang cukup baik, sumber dana tersebut diperoleh dari internal perusahaan seperti laba, maupun uang muka yang didapat dari *bouwheer* yang pada umumnya sebesar maksimal 20% dari total nilai pekerjaan. Perusahaan subkontraktor, tenaga kerja dan alat-alat operasional selama ini cukup mudah untuk memperolehnya. Dari uraian di atas dapat dikatakan kekuatan daya tawar pemasok dalam industri ini adalah rendah.

Dari penjelasan mengenai lima pilar dalam industri ini maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh ancaman kelima faktor tersebut terhadap profitabilitas perusahaan adalah sebagai berikut:

- Intensitas persaingan adalah tinggi.
- Ancaman pesaing baru adalah tinggi.
- Ancaman produk pengganti adalah rendah.
- Kekuatan daya tawar pembeli adalah tinggi.
- Kekuatan daya tawar pemasok adalah rendah.

Secara umum, ancaman terhadap profitabilitas perusahaan berdasarkan analisis industri adalah tinggi. Hal ini juga menggambarkan bahwa perusahaan berada pada lingkungan industri yang cukup kompetitif dengan jumlah perusahaan pesaing yang identik dan dalam jumlah yang banyak.

4.1.2. Analisis SWOT

a) Kekuatan

Kekuatan dari SBU IPE adalah:

- Memiliki modal yang kuat karena merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa penilai.
- Memiliki sumber daya manusia dengan pengalaman dan kompetensi fungsional yang kuat di industri minyak dan gas bumi serta industri pertambangan.
- Memiliki enam kantor cabang yang tersebar di kota besar di Indonesia.

b) Kelemahan

Kelemahan dari SBU IPE adalah:

- PTSI menjadikan masing-masing SBU dan kantor cabang sebagai *profit center*.
- Pelaksanaan pengelolaan risiko di PTSI belum berjalan optimal.
- Adanya *turnover* karyawan yang tinggi.
- Adanya masalah koordinasi dan komunikasi antar fungsi.

c) Peluang

Peluang yang dimiliki oleh SBU IPE adalah:

- Masih luasnya pasar yang bisa dimasuki oleh SBU IPE baik didalam maupun di luar negeri.
- Adanya peluang melakukan kerjasama dengan perusahaan lain, baik domestik maupun internasional untuk memperluas pasar.
- Masih adanya pasar (*current market*) yang belum jenuh.

d) Ancaman

Ancaman yang dihadapi oleh SBU IPE adalah:

- Krisis ekonomi global yang saat ini melanda dunia termasuk Indonesia, sehingga masih dirasakan adanya ketidakpastian berusaha dan ketidakpastian nilai tukar rupiah.
- Tingkat persaingan yang tinggi dalam industri ini.
- Adanya peningkatan standar pelayanan dari konsumen akibat perubahan kebutuhan dan selera konsumen.
- Adanya agresivitas dari perusahaan pesaing khususnya pemodal asing.

4.1.3. Analisis IFAS dan EFAS

IFAS dan EFAS adalah ringkasan dari kekuatan dan kelemahan internal perusahaan terhadap pesaingnya serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Berdasarkan identifikasi variabel-variabel internal dan eksternal SBU IPE di atas, tabel analisis internal faktor (IFAS) ringkasan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan tabel analisis eksternal faktor (EFAS) ringkasan peluang dan ancaman perusahaan dapat dibuat. Caranya adalah dengan memberi bobot dan rating. Pemberian bobot didasarkan pada keunggulan relatif terhadap pesaing utama. Sedangkan pemberian rating didasarkan pada prediksi atas kemampuan perusahaan untuk masa yang akan datang. Hasil analisis IFAS dan EFAS dapat dilihat pada Tabel 4.1. dan Tabel 4.2.

Tabel 4.1. Analisis Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

	Internal Strategic factors	Weight	Rating	Weighted Score
	1	2	3	4
Strengths				
1	Memiliki modal yang besar	0.20	4	0.8
2	Memiliki sumberdaya manusia yang berpengalaman dan kompeten	0.25	4	1
3	Memiliki enam kantor cabang yang tersebar di kota besar di Indonesia	0.15	3	0.45
Weaknesses				
1	Menjadikan SBU dan cabang sebagai profit center	0.15	2	0.3
2	Pengelolaan risiko belum berjalan optimal	0.070	1	0.07
3	Turnover karyawan tinggi	0.075	1	0.075
4	Masalah koordinasi & komunikasi antar fungsi	0.100	2	0.2
Total Scores		1.00		2.895

Dari Tabel 4.1. Analisis IFAS dapat dilihat, pemberian bobot tertinggi pada faktor kekuatan adalah sumber daya manusia yang berpengalaman dan kompeten dengan bobot 0,25. Hal ini dikarenakan pada perusahaan berbasis jasa, nilai utama yang dibutuhkan adalah kepercayaan pelanggan. Pelanggan akan lebih percaya apabila perusahaan memiliki tenaga ahli yang berpengalaman dan kompeten dalam bidangnya. Selanjutnya faktor modal yang besar diberi bobot 0.20. Dalam industri ini dibutuhkan modal yang besar dalam melakukan suatu pekerjaan/proyek. PTSI sebagai salah satu BUMN memiliki modal yang cukup besar untuk bersaing dalam industri ini. Bobot terkecil dengan nilai 0,15 pada faktor kekuatan adalah memiliki enam kantor cabang yang tersebar di kota besar di Indonesia. Pemberian bobot terkecil diberikan karena faktor ini sebagai upaya pendukung dari dua faktor utama kekuatan sebelumnya.

Pemberian bobot tertinggi sebesar 0.15 untuk faktor kelemahan yakni PTSI menjadikan SBU dan cabang sebagai profit center. Menjadikan setiap SBU dan cabang sebagai *profit center* berkecenderungan menimbulkan persaingan internal

saat mengikuti proses tender. Akibatnya justru terkadang membuat tidak ada satupun perwakilan PTSI yang ikut tender, disebabkan ada faktor pembagian wilayah kerja dan terlambat menyadari adanya batasan kapasitas maksimal SBU dan kantor cabang. Bobot sebesar 0.1 diberikan untuk faktor kelemahan yakni adanya masalah koordinasi dan komunikasi antar fungsi. Kelemahan ini dapat menjadi kendala yang signifikan bagi perusahaan untuk menjalankan tujuan perusahaan dan implementasi strategi perusahaan secara keseluruhan. Bobot terkecil ketiga sebesar 0.075 adalah adanya turnover karyawan yang cukup tinggi. Turnover karyawan yang cukup tinggi berpotensi menjadi penghambat dalam proses pengerjaan suatu proyek karena karyawan baru, memerlukan waktu untuk beradaptasi dalam mentransfer ilmu dari karyawan lama serta sosialisasi budaya kerja. Pemberian bobot terkecil untuk faktor kelemahan sebesar 0.07 diberikan untuk faktor adanya pengelolaan risiko yang belum berjalan optimal. Pemberian bobot ini didasarkan atas adanya pertimbangan bahwa walaupun pengelolaan risiko terkadang belum berjalan optimal, sebelum proses tender dilakukan pihak manajemen telah melakukan analisis kelayakan proyek baik secara intuisi pengalaman maupun perhitungan kuantitatif yang memadai.

Rating pada analisis IFAS diberi nilai dengan skala 1 (satu) sampai 4 (empat). Pemberian nilai *rating* untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi *rating* 4 (empat), tetapi jika kekuatan kecil, diberi *rating* 1 (satu)). Sebaliknya untuk nilai *rating* kelemahan kecil bagi perusahaan *rating*-nya 4 (empat) sedangkan kelemahannya besar bagi perusahaan *rating*-nya 1 (satu).

Tabel 4.2. Analisis External Factor Analysis Summary (EFAS).

	External Strategic factors	Weight	Rating	Weighted Score
	1	2	3	4
Opportunities				
1	Masih luasnya pasar yang bisa dimasuki	0.14	4	0.56
2	Peluang kerjasama dengan perusahaan lain	0.06	3	0.18
3	Pasar (Current market) yang belum jenuh	0.20	4	0.80
Threats				
1	Krisis ekonomi domestik & internasional	0.13	1	0.13
2	Tingkat persaingan yang tinggi dalam industri ini	0.20	2	0.40
3	Perubahan selera & kebutuhan konsumen	0.17	2	0.34
4	Agresivitas pesaing khususnya pemodal asing	0.10	1	0.10
Total Scores		1.00		2.51

Dari Tabel 4.2. Analisis EFAS dapat diketahui bahwa pemberian bobot tertinggi sebesar 0.2 pada faktor kesempatan (*opportunity*) adalah pasar (*current market*) yang belum jenuh. Hal ini karena ada jenis pekerjaan yang dibutuhkan pelanggan frekuensinya rutin setiap tahun. Selanjutnya bobot sebesar 0.14 diberikan untuk faktor masih luasnya pasar yang bias dimasuki. Faktor ini cukup penting bagi perusahaan dalam melakukan ekspansi bisnisnya. Bobot terkecil sebesar 0.06 untuk faktor kesempatan adalah adanya kerjasama dengan perusahaan lain. Faktor ini menjadi faktor pendukung adanya dua faktor utama kesempatan yang telah disebutkan sebelumnya dalam analisis faktor eksternal perusahaan.

Pemberian bobot tertinggi faktor ancaman sebesar 0.20 adalah adanya tingkat persaingan yang tinggi dalam industri jasa survey, inspeksi dan konsultansi. Hal ini diketahui berdasarkan analisis lingkungan industri, perusahaan pendatang baru bisa mengikuti proses tender cukup hanya dengan memiliki minimal satu kali pengalaman sejenis yang relatif mudah diperoleh dengan sebelumnya menjadi

perusahaan subkontraktor perusahaan lama. Selanjutnya bobot terbesar kedua sebesar 0.17 diberikan untuk faktor adanya perubahan selera dan kebutuhan konsumen. Hal ini menjadi penting bagi perusahaan karena kepekaan dalam mengetahui perubahan dan langkah strategis yang diambil, mempengaruhi daya saing perusahaan dengan perusahaan lain. Selanjutnya, adanya faktor krisis ekonomi domestik dan internasional diberikan bobot sebesar 0.13. Faktor ini cukup dapat menjadi ancaman bagi jalannya operasional perusahaan, namun demikian PTSI sebagai perusahaan yang cukup berpengalaman ini telah melakukan langkah preventif apabila meminimalisis dampak krisis ekonomi. Bobot terkecil sebesar 0.1 pada faktor ancaman diberikan untuk faktor agresivitas pesaing khususnya pemodal asing. Bobot terkecil untuk faktor ini diberikan karena PTSI sebagai salah satu BUMN yang telah berpengalaman dibidangnya memiliki kekuatan internal yakni sumberdaya manusia yang professional dan pangsa pasar yang cukup loyal sehingga perusahaan cukup dapat bersaing pada lingkungan yang kompetitif.

Rating pada analisis EFAS diberi nilai dengan skala 1 (satu) sampai 4 (empat). Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* 4 (empat), tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* 1 (satu)). Untuk nilai *rating* ancaman, ancamannya sedikit bagi perusahaan *rating*-nya 4 (empat) sedangkan ancamannya besar bagi perusahaan *rating*-nya 1 (satu).

	4.0 High 3.0	Medium 2.0	Low 1.0
I F A S	Strong 4.0 3.0	I	II
	Average 3.0 2.0	IV	VI
	Weak 2.0 1.0	VII	VIII
		3.0	2.0
			IX 1.0

Gambar 4.1. Posisi SBU IPE Berdasarkan Matriks IFAS dan EFAS

Penentuan posisi perusahaan didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal, dengan menggunakan model Internal – Eksternal (Wheelen, 1995:45). Berdasarkan Internal-Eksternal matrix, dengan nilai total skor IFAS = 2.89 dan EFAS = 2.51 tampak bahwa posisi SBU IPE saat ini ada di kuadran V matriks IFAS dan EFAS. Strategi yang sesuai bagi SBU IPE adalah *hold and maintain strategy*. Strategi yang dapat dipilih adalah melakukan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi ini dilakukan untuk mendapatkan loyalitas kepada klien yang telah menggunakan jasa perusahaan dan juga untuk mendapatkan target pasar baru. Hasil ini sesuai dengan analisis peluang lingkungan industri perusahaan.

Peluang penetrasi pasar yang akan dilakukan SBU IPE juga akan lebih mudah dilakukan. Hal ini karena sejak tahun 2007, SBU IPE sudah melakukan pekerjaan di instansi pemerintah seperti BPMIGAS (industri minyak dan gas bumi) dan Direktorat Jenderal Mineral Batubara dan Panas Bumi (industri pertambangan). Faktor inilah yang menyebabkan SBU IPE sudah dikenal dan memiliki nama dikalangan perusahaan - perusahaan swasta di kedua Industri tersebut.

4.2. Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan dan Kinerja Proyek

Sistem pengukuran kinerja karyawan merupakan salah satu alat pengendalian yang penting yang digunakan oleh SBU IPE untuk memotivasi seluruh karyawan. Tujuan dari sistem ini terkait dengan cara perusahaan dalam memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada SBU IPE terdapat karyawan tetap dan karyawan kontrak. Walaupun demikian, pada keduanya tetap dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini dilakukan setiap satu tahun sekali. Penilaian kinerja pada karyawan tetap dinilai oleh Divisi Sumber Daya Manusia kantor pusat. Penilaian kinerja dilakukan untuk setiap individu karyawan dengan cara pemberian nilai oleh atasan langsung karyawan tersebut, rekan kerja, dan *self assessment* (penilaian sendiri) karyawan bersangkutan. Masing-masing pemberi nilai tersebut mengisi kuisioner yang dibagikan. Unsur-unsur penilaian yang ada pada kuisioner adalah: pengetahuan jabatan, kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, kemandirian kerja, kemampuan supervisi dan kepemimpinan,

daya analisa dan logika, *marketing*, kerjasama dan komunikasi, kualitas pelayanan, kemampuan pribadi, integritas, komitmen kepada organisasi.

Skala penilaian skala 1 hingga 5 untuk kedua belas unsur tersebut di atas. Bobot penilaian yakni 60% penilaian atasan, 20% penilaian rekan kerja dan hanya 5% saja dari penilaian sendiri (*self assessment*). Sedangkan bobot 15% penilaian diperoleh dari catatan administrasi kepegawaian tentang kedisiplinan dalam bekerja. Dari penjumlahan bobot tersebut akan diperoleh nilai akhir. Nilai akhir 4.5 - 5.0 mendapatkan nilai A, nilai akhir 3.5 - 4.49 mendapatkan nilai B sedangkan apabila nilai akhir yang diperoleh pada rentang 2.4 – 3.49 maka karyawan akan mendapat nilai C.

Nilai A, B atau C inilah yang akan menentukan kenaikan golongan berkala dan secara otomatis menaikkan gaji karyawan tersebut. Kriteria kenaikan golongan tersebut adalah:

- Mendapatkan nilai A sebanyak tiga kali berturut-turut maka langsung mendapatkan kenaikan golongan.
- Mendapatkan nilai B sebanyak empat kali berturut-turut maka langsung mendapatkan kenaikan golongan.
- Mendapatkan nilai C sebanyak lima kali berturut-turut maka baru akan mendapatkan kenaikan golongan.

Penilaian kinerja untuk pegawai kontrak secara formal tidak ada. Penilaian kinerja seorang karyawan kontrak hanya dilakukan oleh manajer di setiap masa akhir kontrak. Penilaian ini dilakukan untuk menentukan perpanjangan kontrak karyawan. Selain itu karyawan kontrak juga dilihat kinerjanya secara terus menerus. Apabila kinerjanya tidak bisa mencapai ekspektasi dari manajer maka kontrak karyawan yang bersangkutan dapat dihentikan sebelum masa kontrak berakhir. Untuk penilaian kinerja karyawan kontrak sebaiknya juga dilakukan seperti pegawai tetap walaupun tidak ada pengaruh terhadap kenaikan golongan. Hal ini dilakukan untuk menentukan apakah karyawan kontrak layak untuk ditingkatkan menjadi pegawai tetap dan untuk menghindari subyektifitas dari manajer.

Penilaian keberhasilan suatu proyek di SBU IPE berdasarkan *profit margin* yang didapat dari proyek tersebut. Target yang diberikan oleh direksi adalah

mendapatkan *profit margin* sebesar tertentu untuk setiap proyek. Tidak ada indikator lain yang digunakan untuk menilai keberhasilan proyek. Seharusnya selain melihat *profit margin*, perusahaan juga melihat waktu penyelesaian pekerjaan proyek. Dengan keberhasilan menyelesaikan proyek tepat waktu, perusahaan dapat memuaskan klien sehingga diharapkan klien tersebut memakai jasa perusahaan kembali dalam mengerjakan proyek sejenis maupun proyek-proyeknya yang lain.

4.3. Evaluasi Sistem Pengendalian Simons

Analisis terhadap sistem pengendalian yang diterapkan di perusahaan ini menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Simons, yakni empat perangkat pengendalian (*levers of control*) yang terdiri dari; *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*.

4.3.1. *Belief System*

Belief systems adalah nilai inti perusahaan yang merupakan kepercayaan individu yang kuat, berasal dari pendiri atau CEO perusahaan. Nilai-nilai ini tercermin dalam tingkah laku sehari-hari dari para karyawan. Nilai inti yang ada pada PT Surveyor Indonesia adalah:

- Inovasi
Menghasilkan cara-cara yang lebih tepat dalam bekerja.
- Kompeten
Memiliki keahlian, pengetahuan, perilaku dan sikap yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan secara profesional.
- Integritas
Menyatakan yang sebenarnya secara tidak memihak.
- Kepedulian
Menunjukkan kepedulian, penghargaan, dan sikap membantu.

Belief systems perusahaan secara eksplisit tercermin dalam visi dan misi perusahaan. Visi PTSI adalah “Menjadi mitra terdepan dalam bidang survey, inspeksi, konsultasi, dan jasa terkait dengan mengembangkan kompetensi tinggi untuk berkiprah di pasar global”. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa penilai ini dahulu mempunyai misi membantu Pemerintah Republik Indonesia dalam

memperlancar aliran barang, modal dan peralatan ke Indonesia dari seluruh dunia melalui pemeriksaan pra-pengapalan yang bertaraf internasional. Karena perubahan peraturan pemerintah maka misi perusahaan berubah menjadi:

- Memberikan nilai tambah terbaik bagi *stakeholders* dengan menyediakan solusi secara total, layanan yang khas dan berstandar internasional serta berbasis integritas, inovasi, dan teknologi agar tercipta loyalitas pelanggan.
- Menciptakan iklim kerja yang mampu mendorong peningkatan kompetensi, profesionalisme, inovasi, pengembangan karir, dan kesejahteraan pegawai.

Visi dan misi perusahaan merupakan nilai inti serta panduan untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga harus diketahui dengan baik oleh seluruh bagian dalam perusahaan. Visi dan misi ini harus disosialisasikan secara kontinyu agar seluruh bagian perusahaan mempunyai panduan yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan melalui strategi bisnisnya.

Evaluasi terhadap pelaksanaan *belief systems* menunjukkan bahwa seharusnya SBU IPE mengkomunikasikan nilai-nilai inti perusahaan kepada semua karyawannya. Sosialisasi ini seharusnya dikomunikasikan baik kepada karyawan tetap, karyawan kontrak maupun karyawan lapangan. Kondisi yang terjadi saat ini, karyawan kontrak yang sedang mengerjakan suatu proyek yang pada umumnya hanya bekerja selama beberapa bulan, tidak mendapat sosialisasi mengenai nilai-nilai inti perusahaan. Hal ini bisa mengakibatkan karyawan tersebut dapat berperilaku di luar budaya dan nilai inti yang ada di perusahaan. Apabila hal ini terjadi maka bisa merugikan nama baik perusahaan karena kepercayaan klien terhadap perusahaan bisa menurun.

4.3.2. *Boundary System*

Batasan ruang lingkup usaha yang tercantum di Surat Ijin Usaha Perusahaan (SIUP) menjadi *boundary systems* yang berlaku untuk perusahaan. Seluruh aktivitas dan pengembangan jasa yang diberikan harus sesuai seperti tertera di Surat Ijin Usaha Perusahaan tersebut. Dalam *boundary system*, akan dibahas dua hal yaitu *business conduct boundary* dan *strategic boundaries*.

a) ***Business Conduct Boundary***

Secara tertulis terdapat aturan yang lebih spesifik yang mengatur aktivitas keseharian yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). PKB adalah perjanjian kerja tertulis antara perusahaan dengan karyawan yang berisi hak dan kewajiban masing-masing pihak, serta sanksi apabila terjadi pelanggaran. Dalam Pasal 68 Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tertera larangan bagi para pekerja antara lain:

- a) Menyalahgunakan wewenang, jabatan dan fasilitas perusahaan untuk kepentingan dan keuntungan pribadi atau keluarganya, golongan atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Perusahaan;
- b) Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewa, meminjamkan, memberikan barang-barang, dokumen, harta atau surat-surat berharga milik perusahaan secara tidak sah;
- c) Melakukan tindakan yang bersifat mengancam/intimidasi/ menganiaya/ memfitnah kepada pengusaha/ keluarga pengusaha serta sesama pegawai/keluarganya;
- d) Menerima suap dalam bentuk apapun dari siapapun juga;
- e) Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahan, atasan dan rekan sejawat;
- f) Melaksanakan presensi kerja untuk pegawai lain atau melaksanakan presensi kerja dengan cara menipiskan pada Pegawai lain;
- g) Menghalangi kelancaran pelaksanaan tugas kedinasan;
- h) Menjadi pemilik, pengurus, pengawas dan pegawai dari badan usaha sejenis dengan perusahaan/ anak perusahaan atau merupakan pemasok bagi perusahaan/anak perusahaan;
- i) Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan dan pihak lain;
- j) Menyebarkan tulisan/gambar yang bersifat destruktif terhadap kebijakan pemerintah/pengusaha;
- k) Melakukan perbuatan asusila, pelecehan seksual dan perjudian dalam bentuk apapun di lingkungan kerja;
- l) Membawa, menggunakan atau mengedarkan napza (narkotika, psikotropika dan zat aditif) dan minuman keras;

- m) Merokok di lingkungan kerja;
- n) Membawa senjata api dan senjata tajam kecuali pegawai yang terkait dengan tugasnya;
- o) Membawa, memperlihatkan, mengedarkan atau mengakses media/situs pornografi;
- p) Mengasuh anak di ruangan kerja pada saat jam kerja;
- q) Melakukan pemogokan dan/atau unjuk rasa yang tidak sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Dalam penerapan *business conduct boundary*, sanksi atas suatu pelanggaran dapat berupa:

- a) Teguran lisan tetapi tercatat yang dilakukan oleh atasan langsung pegawai untuk pelanggaran ringan;
- a) Teguran tertulis yang dilakukan oleh atasan langsung pegawai setelah dilakukan teguran lisan tetapi tidak dihiraukan;
- b) Surat Peringatan yang dikeluarkan oleh unit SDM.

Surat Peringatan menyatakan telah terjadinya suatu pelanggaran oleh seorang pegawai dan berisi tentang waktu terjadinya, jenis pelanggaran yang dilakukan serta ditandatangani oleh pejabat yang berwenang dan ditujukan kepada pegawai yang bersangkutan. Surat Peringatan digolongkan menjadi 3 (tiga) jenis:

- Surat Peringatan Pertama/SP-1, diberikan kepada pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran atas tata tertib setelah selama satu bulan sejak teguran tertulis tidak ada perubahan. SP-1 ini berlaku untuk jangka waktu 6 bulan.
- Surat Peringatan Kedua/SP-2, diberikan kepada pegawai yang sudah menerima SP-1 tetapi yang bersangkutan melakukan pelanggaran yang sejenisnya atau yang lain dalam jangka waktu 6 (enam) bulan masa berlakunya SP-1 atau pegawai yang melakukan pelanggaran lebih dari 1 (satu) jenis pelanggaran dalam waktu bersamaan. Masa berlakunya SP-2 ini adalah 6 (enam) bulan.
- Surat Peringatan Ketiga/SP-3, diberikan kepada pegawai yang sudah menerima SP-2 tetapi kembali melakukan pelanggaran yang sejenis atau yang lain dalam jangka waktu 6 (enam) bulan masa berlakunya SP-2.

- c) Apabila dalam jangka waktu berlakunya SP-3 pegawai bersangkutan kembali melakukan pelanggaran maka pegawai tersebut dapat dijatuhi sanksi berat seperti skorsing atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Di samping aturan tertulis di atas terdapat beberapa aturan tidak tertulis, seperti tidak boleh ada karyawan yang memiliki konflik kepentingan. PKB yang terinci di atas sudah merangkum semua kebutuhan perusahaan untuk mengatur dan membatasi perilaku setiap karyawan. Namun demikian, masih ditemukan kenyataan bahwa ada beberapa karyawan tetap yang saat ini perilaku kerjanya tidak sesuai dengan budaya kerja dan menyimpang dari Perjanjian Kerja Bersama. Contohnya adalah tidak disiplin dalam waktu kerja, menyalahgunakan fasilitas kantor, dan lain-lain. Tindakan menyimpang tersebut dapat dikarenakan ada kejenuhan dalam pekerjaan dan kehilangan motivasi. Tindakan perbaikan yang dapat dilakukan oleh manajemen adalah melakukan rotasi karyawan ke bagian pekerjaan lain, mengevaluasi sistem kompensasi dan melakukan supervisi yang lebih efektif terhadap bawahan.

b) *Strategic Boundaries*

Strategic boundaries mendefinisikan posisi pasar yang diinginkan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. *Strategic boundaries* pada SBU IPE adalah:

- Direksi hanya mengizinkan SBU IPE untuk mengikuti tender-tender yang diadakan oleh perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi dan perusahaan-perusahaan tambang.
- SBU IPE hanya diijinkan untuk mengikuti tender-tender sesuai dengan wilayah kerjanya.
- Persetujuan Rencana Anggaran Biaya (RAB) untuk mengikuti suatu tender apabila profit margin yang didapat di atas margin tertentu.

Namun demikian, kondisi yang ada saat ini pada beberapa tender yang diikuti, terutama tender-tender dari pemerintah target *profit margin* tertentu tersebut tidak bisa dipenuhi. Namun demikian, tender tetap diikuti dengan alasan *prestise* yang di dapat apabila bisa melakukan pekerjaan di pemerintahan. Dari kondisi di atas, sebaiknya apabila memang ingin mencapai tujuan perusahaan tender-tender di

pemerintahan tetap harus diusahakan semaksimal mungkin mendapatkan *profit margin* minimal seperti yang tertuang pada *boundary control systems*, dikarenakan masih ada kemungkinan tender dimenangkan walaupun harga penawaran bukan paling rendah. Hal ini dapat terjadi apabila evaluasi tender lebih mementingkan nilai evaluasi teknis dibandingkan nilai evaluasi harga.

4.3.3. *Diagnostic Control System*

Untuk mengetahui bagaimana *diagnostic control systems*, yang diterapkan dalam perusahaan, diperlukan pemahaman mengenai *critical performance variables* yang dimiliki perusahaan. *Critical performance variables* (CPV) merupakan faktor yang harus dicapai atau diimplementasikan dalam strategi bisnis agar tujuan dan strategi perusahaan dapat tercapai. *Diagnostic control systems* sudah dijalankan oleh SBU IPE dengan tujuan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja aktual karyawan.

a) *Critical Performances Variables*

Langkah awal dalam penerapan *diagnostic control system* pada SBU IPE, yakni menetapkan *performance goal* (tujuan). Tujuan SBU IPE yakni memaksimalkan pendapatan. Selanjutnya, SBU IPE memilih tolok ukur atau *critical performance variables* (CPV) untuk mengetahui sejauh mana *performance goal* sudah tercapai. Tolok ukur terpilih tersebut adalah tingkat margin yang diperoleh untuk setiap pengerjaan proyek.

Analisis pengerjaan proyek terkait dengan penerapan *diagnostic control systems* yang dimiliki oleh SBU IPE adalah:

- Adanya sistem *budgeting*, setiap pengerjaan proyek oleh unit kerja diberikan sebuah anggaran pengeluaran/biaya untuk dibandingkan dengan pengeluaran atau biaya aktual, sehingga SBU IPE dapat mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan untuk memaksimalkan pendapatan dapat tercapai.
- Bagian keuangan memberikan laporan bulanan kepada manajemen. Laporan tersebut memberikan informasi mengenai pendapatan, piutang, profit, biaya-biaya, dll.
- Adanya pengukuran kinerja karyawan setiap satu tahun sekali untuk dikaitkan dengan kenaikan golongan.

Dengan karakteristik yang telah dijelaskan sebelumnya, situasi persaingan yang terjadi di industri dan pengalaman perusahaan, maka faktor terpenting untuk menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan adalah kompetensi sumber daya manusia dan bagian pemasaran di SBU IPE.

Pentingnya peran fungsi sumber daya manusia dan fungsi pemasaran secara keseluruhan didasari beberapa alasan, yaitu:

- Sebagian besar penjualan jasa SBU IPE menggunakan proses tender sehingga faktor harga yang ditawarkan menjadi kunci memenangkan proses tender tersebut. Dengan demikian diperlukan keahlian dan profesionalitas sumberdaya manusia yang mampu mengerjakan suatu proyek dengan efisien, sehingga mampu menawarkan harga penawaran dalam tender yang lebih rendah dari pesaingnya. Apabila penilaian tender lebih mementingkan aspek teknis dibandingkan harga, persentase terbesar dari nilai teknis tersebut adalah kualifikasi tenaga ahli perusahaan. Jadi baik tender dengan penilaian harga terendah maupun tender dengan evaluasi teknis tertinggi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten.
- Fungsi pemasaran menjadi kunci dalam memenangkan proses tender jasa untuk mempengaruhi pihak-pihak pengambil keputusan atas hasil tender.

b) Penerapan *Diagnostic Control System*

Pemilihan *critical performance variables* SBU IPE adalah margin yang didapat dari suatu proyek. Oleh karena itu, perusahaan memiliki sistem pengendalian untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dengan *critical performance variables* sebagai indikatornya dapat tercapai. Tahapan proses penerapan sistem pengendalian adalah:

1. Menentukan dan menegosiasikan tujuan

Pada tahap ini bagian keuangan dan bagian pemasaran menentukan rencana kerja dan anggaran suatu proyek. Bagian keuangan menyusun anggaran proyek dari informasi-informasi yang diberikan oleh bagian pemasaran. Informasi tersebut antara lain pesaing yang mengikuti tender dan nilai proyek tahun sebelumnya. Dengan demikian, bagian keuangan bisa membuat anggaran yang diharapkan bisa memenangkan perusahaan dalam tender. Dalam anggaran yang

disusun tersebut sudah ada margin keuntungan yang diharapkan, biaya-biaya operasional, dan biaya PUA (pemasaran, umum, dan administrasi).

Perusahaan juga bisa menggunakan kombinasi antara faktor harga dan mengetahui selera permintaan pasar sebagai faktor kunci untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan lain. Faktor harga ini merupakan kunci untuk memenangkan persaingan di saat sekarang dan mendatang, dan faktor perubahan permintaan akibat perubahan kebiasaan konsumen adalah kunci untuk memenangkan persaingan di masa mendatang.

2. Penyesuaian pengukuran kinerja

Untuk mengetahui perkembangan suatu proyek, manajer proyek harus membuat laporan bulanan yang berisi kumpulan laporan-laporan mingguan. Laporan ini terdapat informasi mengenai *progress* pekerjaan, permasalahan-permasalahan yang dihadapi serta laporan keuangan pengerjaan proyek. Laporan manajer proyek ini dilaporkan ke kepala unit untuk kemudian laporan pekerjaan ini menjadi salah satu acuan dalam penilaian prestasi karyawan.

3. Sistem insentif yang sesuai

Sebagai upaya pencapaian tujuan, SBU IPE memberikan insentif kepada setiap karyawan apabila tender berhasil diperoleh terutama untuk tender-tender yang bernilai besar. Insentif ini diberikan kepada karyawan-karyawan yang terlibat dalam penyusunan dokumen tender tersebut. Insentif juga diberikan kepada seluruh karyawan di SBU IPE apabila target pendapatan tahunan telah terpenuhi. Insentif tersebut dalam bentuk bonus tahunan dan aktivitas santai bersama keluar kota.

4. Pemeriksaan laporan yang tidak sesuai rencana

Apabila terdapat penyimpangan pengerjaan suatu proyek seperti terlihat di dalam laporan keuangan bulanan dan laporan kemajuan pengerjaan proyek yang dibuat oleh manajer proyek, maka akan dicari penyebabnya. Penyimpangan dalam suatu proyek dapat mengakibatkan naiknya biaya operasional proyek tersebut. Kenaikan biaya operasional ini disebabkan antara lain kenaikan upah yang disebabkan pergantian sumber daya manusia yang mengerjakan proyek atau kenaikan biaya operasional yang disebabkan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika.

5. Menindaklanjuti laporan yang Tidak Sesuai Rencana yang Signifikan

Apabila telah diketahui penyebab terjadinya penyimpangan dari target yang telah ditetapkan, maka akan diambil langkah perbaikan. Jika penyimpangan terjadi disebabkan oleh kesalahan manusia (*human error*) maka akan diberikan surat peringatan kepada karyawan bersangkutan, bahkan apabila benar-benar dapat merugikan perusahaan dapat dilakukan pemutusan hubungan kerja.

Diagnostic control systems yang dimiliki perusahaan saat ini sudah cukup dapat mengakomodir kebutuhan perusahaan untuk memonitor hasil aktual dengan perencanaan yang ada. Namun demikian, seperti diketahui bahwa saat ini perusahaan hanya menjadikan indikator keuangan (*profit margin*) yang diperoleh dari suatu proyek saja dalam pengukuran kinerja dan sistem insentif bagi karyawan. Perusahaan kurang memperhatikan faktor krusial lain. Faktor non keuangan yang perlu diperhatikan perusahaan adalah tingkat kreatifitas dan pembelajaran karyawan serta tingkat kepuasan pengguna jasa. Faktor-faktor inilah yang sebenarnya dapat turut mempengaruhi kelangsungan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang.

4.3.4. *Interactive Control System*

Interactive control system dimulai dengan mengukur risiko strategi perusahaan. Risiko stratejik (*strategic uncertainty*) meliputi kejadian yang tidak terduga yang secara signifikan mempengaruhi kemampuan manajer mengimplementasikan strategi bisnis atau strategi bersaing yang dimaksud. Risiko stratejik mempengaruhi kecukupan dari sistem pengendalian dalam implementasi strategi bisnis tersebut.

Oleh karena itu, *interactive control system* bertujuan untuk memfokuskan perhatian perusahaan terhadap *strategic uncertainty* dan mendorong munculnya inisiatif dan strategi baru. Perusahaan bisa mengelola sumber ketidakpastian stratejik (*strategic uncertainty*) tersebut.

4.3.4.1. Risiko Strategik (*strategic uncertainty*)

Risiko stratejik adalah risiko yang menyebabkan strategi tidak bisa dijalankan. Risiko ini dapat menjadi ancaman bahwa tujuan perusahaan tidak dapat tercapai

karena strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Risiko strategik dipengaruhi oleh beberapa variabel, yaitu risiko operasi (*operating risk*), risiko penurunan nilai aset (*asset impairment risk*), risiko kompetitif (*competitive risk*), dan *franchise risk*.

a) Risiko operasi

Untuk mengetahui tingkat risiko operasi yang dihadapi oleh suatu perusahaan dapat dilihat dari beberapa aspek. Aspek-aspek yang dapat dikategorikan sebagai risiko operasi di SBU IPE antara lain adalah: tersebut adalah: jumlah kesalahan (*number of errors*), jasa yang ditolak (*defect rates / quality standars*), dan keluhan konsumen (*Customer complaints*)

- Jumlah kesalahan (*number of errors*)

Tingkat kesalahan (*error*) dalam operasi SBU IPE adalah kecil. Kondisi ini sejalan dengan adanya upaya untuk mengurangi tingkat kesalahan melalui *Quality Objective Program*. Program tersebut adalah program pengurangan tingkat kesalahan produksi seiring dengan bertambahnya pengalaman untuk mengerjakan suatu proyek.

- Jasa yang ditolak (*defect rates/quality standars*)

Risiko tingkat jasa ditolak (*defect rates/quality standard*) adalah kecil. Kecilnya risiko tersebut karena SBU IPE memiliki fungsi *quality assurance* dan *quality control* yang sudah berjalan baik. *Quality Assurance* untuk mencari penyebab yang mempengaruhi kualitas jasa dan menemukan cara untuk memperbaikinya. Sementara fungsi *quality control* untuk menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan standar mutu.

- Tingkat keluhan konsumen (*customer complaint*)

SBU IPE memiliki tingkat keluhan konsumen yang rendah dan diupayakan semakin menurun. Kondisi ini berasal dari tingkat kualitas jasa yang baik, sesuai dengan tingkat standar yang diminta konsumen serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

b) Risiko penurunan nilai aset (Asset Impairment Risk)

Penurunan nilai aset dikatakan menjadi risiko strategik apabila ada penurunan nilai *financial* perusahaan (*financial impairment*), Penurunan nilai intelektual

property (impairment of intellectual property rights) dan kerusakan fisik aset (*physical impairment*) yang terkait dalam implementasi strategi.

- *Financial Impairments*

Tingkat *financial impairments* di SBU IPE kecil karena hanya ada risiko penurunan harga aset (peralatan) yang digunakan untuk mengerjakan suatu proyek. Risiko ini bisa dikurangi apabila perusahaan hanya menyewa (*leasing*) peralatan untuk digunakan dalam mengerjakan proyek tersebut.

- *Impairment of Intellectual Property Rights*

Terkait dengan bidang yang dijalankan perusahaan yakni perusahaan jasa, maka risiko yang terjadi adalah apabila ada kebocoran harga penawaran yang akan dimasukkan dalam suatu tender. Namun demikian risiko ini kecil karena sampai saat ini peristiwa tersebut tidak pernah terjadi.

- *Physical impairment*

Risiko penurunan nilai aset lainnya dapat terjadi karena adanya risiko kebakaran, banjir, gempa bumi, teroris, virus dan hal-hal lain yang tidak terduga sebelumnya. Untuk risiko-risiko ini SBU IPE memiliki risiko yang kecil karena telah adanya perlindungan asuransi terhadap semua peralatan dan sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan serta di dukung pula oleh prosedur operasional perusahaan yang sudah berjalan dengan baik.

c) **Risiko Kompetitif**

Risiko kompetitif (*competitive risk*) ditentukan oleh beberapa faktor, seperti pengenalan produk baru oleh pesaing, perubahan peraturan, perubahan kebiasaan konsumen dan perubahan sistem distribusi

- **Pengenalan Produk Baru Oleh Pesaing (*product introduction by competitor*)**

Industri jasa survey dan inspeksi adalah industri yang relatif stabil atau tidak berkembang dilihat dari sisi teknologi yang digunakan. Kondisi ini mengakibatkan kemunculan produk (jasa) baru yang berbeda secara signifikan dengan produk yang sudah ada relatif jarang. Dilihat dari sisi ini maka dapat dikatakan bahwa risiko kompetitif yang terjadi akibat adanya pemunculan produk baru oleh pesaing adalah kecil.

- Perubahan Peraturan Perundang-undangan

Risiko kompetitif yang dihadapi perusahaan akibat perubahan perundang-undangan (*regulatory change*) adalah sedang karena jasa survey dan inspeksi ini terkait dengan banyak peraturan atau undang-undang. Aturan yang dipakai untuk tender dalam industri minyak dan gas bumi adalah PTK-007 tahun 2004. Aturan ini dipakai oleh pemerintah (BPMIGAS) maupun seluruh perusahaan swasta di industri minyak dan gas bumi ini. Di industri pertambangan, aturan tender di pemerintahan (Departemen Energi Sumber Daya Mineral) mengacu ke Keppres Nomer 80 tentang pengadaan barang dan jasa. Sedangkan perusahaan-perusahaan swasta pertambangan pada umumnya menggunakan aturan perusahaan yang ditetapkan oleh direksi masing-masing perusahaan. Aturan-aturan ini jarang berubah setiap tahun tetapi memang perlu diperhatikan apabila ada perubahan peraturan, walaupun sedikit, yang bisa mempengaruhi tata cara pelaksanaan tender.

- Perubahan Kebiasaan Konsumen

Konsumen pada industri survey, inspeksi dan konsultasi mayoritas adalah perusahaan dengan tingkat perubahan permintaan akan penyediaan ketiga jasa tersebut relatif stabil. Oleh karena itu risiko kompetitif yang dihadapi perusahaan akibat perubahan kebiasaan atau selera konsumen adalah kecil.

- Perubahan Sistem Distribusi

Faktor lain yang dapat menyebabkan timbulnya risiko kompetitif adalah potensi perubahan sistem distribusi (*distribution system change*). Perubahan sistem distribusi akan sangat rentan terjadi untuk produk retail (*consumer goods*) dibandingkan untuk produk industri (*industrial products*). Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya industri jasa dan survey didominasi oleh konsumen korporasi sehingga dapat dikatakan produk yang dihasilkannya termasuk kategori *industrial goods*. Dengan karakteristik yang demikian dan perusahaan sudah memiliki jaringan distribusi pemasaran yang baik maka risiko kompetitif akibat perubahan jalur distribusi adalah sangat kecil.

d) Franchise risk

Variabel-variabel yang perlu diperhatikan untuk mengetahui kondisi *franchise risk* suatu perusahaan yaitu: tersebarnya berita yang tidak menguntungkan (*unfavorable news coverage*), adanya tuntutan hukum (*legal action*), kegagalan bisnis pesaing (*competitor business failure*), kegagalan penawaran (*bids lost*)

- Berita yang tidak menguntungkan

Beredarnya kabar yang tidak menguntungkan (*unfavorable news coverage*) yang dihadapi perusahaan umumnya terkait dengan isu kemampuan profesionalitas sumberdaya manusia dan keuangan untuk mengerjakan suatu proyek. Risiko yang timbul karena faktor ini tinggi. Hal ini disebabkan unsur kepercayaan memegang peranan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan jasa. Contoh kasus, apabila ada unit lain atau kantor cabang di perusahaan yang gagal dalam mengerjakan suatu proyek yang telah dipercayakan oleh pengguna jasa (klien), maka klien tersebut dapat memasukkan perusahaan (*corporate*) sebagai “*black list*” untuk tender-tender selanjutnya.

- Tuntutan hukum

Perseroan bisa memiliki *franchise risk* akibat adanya tuntutan hukum dari *stakeholders* (konsumen, masyarakat, pesaing, *stockholder*, dll). Namun demikian *franchise risk* SBU IPE tergolong sedang karena dapat timbul hanya dari pihak ketiga (subkontraktor). Risiko timbul saat pihak ketiga (subkontraktor) ternyata tidak dapat memenuhi harapan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini dapat dicegah sebelumnya dengan adanya seleksi ketat saat pemilihan subkontraktor tersebut.

- Kegagalan bisnis pesaing

Dalam industri jasa dan survey ini tidak terdapat efek berantai akibat kegagalan bisnis pesaing terhadap perusahaan lainnya. Maka dapat dikatakan perusahaan tidak memiliki *franchise risk* akibat adanya kegagalan bisnis pesaing yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan lain dalam industri survey, inspeksi dan konsultasi.

- Kegagalan penawaran

Proses produksi jasa oleh SBU IPE umumnya dihasilkan dari proses tender. Hal ini mengakibatkan adalah suatu hal yang wajar apabila perusahaan suatu waktu mengalami kegagalan penawaran (*bids lost*) dalam proses tender. Kegagalan memenangkan suatu tender tidak akan meningkatkan *franchise risk* sehingga risikonya kecil, disamping itu SBU IPE juga tidak pernah gagal dalam menyelesaikan tender yang dimenangkannya.

Dari penjelasan di atas, tingkat risiko strategik yang dihadapi perusahaan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Risiko Operasi kecil
- Risiko Penurunan nilai asset kecil
- Risiko Kompetitif kecil
- *Franchise Risk* sedang

Maka, secara umum risiko strategik (*strategic risk*) yang dimiliki perusahaan adalah cukup kecil dengan risiko strategik yang potensial berasal dari *franchise risk*.

4.3.4.2. Penerapan *Interactive Control Systems* pada SBU IPE

Interactive control systems yang selama ini telah dilakukan di SBU IPE untuk suatu proyek adalah mengadakan rapat setiap 4 (empat) bulan sekali, sebelumnya manajemen puncak menentukan tujuan dan strategi perusahaan dengan melibatkan sebagian kecil karyawan pada level manajer senior. SBU IPE mengadakan rapat demikian untuk melakukan evaluasi strategi perusahaan dan menentukan strategi baru untuk menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal yang terjadi

Rapat tersebut dilakukan oleh seluruh personil yang ada di SBU IPE. Dalam rapat ini dibahas mengenai masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh unit maupun masalah-masalah yang ada di setiap proyek serta sejauh mana target yang telah ditetapkan oleh direksi sudah terpenuhi. Dengan berkumpulnya semua karyawan SBU IPE dalam rapat ini maka diharapkan dapat memberikan ide dan perhatian terhadap semua masalah yang sedang terjadi.

Selain rapat tiap 4 (empat) bulan ini, ada juga rapat yang dilakukan setiap bulan oleh masing-masing bagian. Rapat tiap bulan ini hanya diikuti oleh karyawan-karyawan yang ada di bagian itu walaupun dalam setiap rapat kepala unit diundang untuk mengikuti rapat tersebut. Rapat ini juga hanya membahas masalah yang timbul di bagian tersebut. Apabila ada suatu masalah yang tidak terselesaikan dan sifatnya tidak *urgent* maka permasalahan tersebut akan didiskusikan di rapat caturwulan. Tetapi apabila masalah ini bersifat *urgent* maka kepala bagian lain akan diundang untuk mengikuti rapat, agar menemukan langsung solusi permasalahan yang sedang dihadapi.

Kondisi penerapan *interactive control systems* seperti telah diuraikan di atas cukup baik karena telah ada interaksi antara atasan dengan bawahan dalam bentuk diskusi dalam rapat yang dilaksanakan secara rutin setiap 4 (empat) bulan antar bagian di SBU IPE sedangkan rapat setiap bulan dilaksanakan oleh tiap-tiap bagian. Keputusan strategis atas setiap permasalahan yang timbul akan dibuat oleh manajemen dengan mempertimbangkan pendapat, informasi dan saran dari para karyawan.

Keterlibatan yang intens dan bersifat interaktif dari para manajer untuk mendorong timbulnya ide dan seperti yang dijelaskan sebelumnya adalah kunci dalam penerapan *interactive control systems* ini. Peran manajer sangat menentukan berjalannya sistem pengendalian ini. Para manajer atau staf senior harus mengarahkan fokus perhatian perusahaan untuk mencari cara merespon perubahan kebutuhan konsumen melalui produk jasa baru yang sesuai dengan kebutuhan sekaligus juga mampu menawarkan harga produk jasa yang lebih murah daripada pesaingnya dengan cara mengefisienkan beban operasional.

Penerapan *interactive control systems* tersebut memerlukan penyesuaian budaya organisasi (*corporate culture*). Penyesuaian tersebut diperlukan karena *interactive control systems* memerlukan budaya yang tidak bersifat *top-down culture*. Hal ini karena *top down culture* kurang kondusif untuk terciptanya suasana yang mendukung proses partisipasi langsung antara atasan dan bawahan.

Perseroan juga memerlukan penyesuaian terhadap sistem penghargaan apabila menerapkan *interactive control systems*, sistem penghargaan tersebut akan lebih bersifat objektif dibandingkan sebelumnya. Penerapan *interactive control systems*

tersebut dapat dilakukan secara bertahap, dimulai pada fungsi pemasaran dan pengelolaan sumberdaya manusia sebagai kegiatan inti dan salah satu sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Selanjutnya, secara bertahap penerapannya dilakukan di fungsi-fungsi lain.

4.4. Evaluasi Sistem Pengendalian Merchant

4.4.1. Pengendalian Tindakan

Pengendalian tindakan berkaitan dengan segala sesuatu yang menjamin bahwa setiap karyawan melakukan atau tidak melakukan kegiatan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan perusahaan. Komponen yang membentuk pengendalian tindakan pada suatu perusahaan adalah:

1. Batasan Perilaku (*Behavioral Constraint*)

a) Batasan Fisik (*Physical Constraint*)

Batasan fisik yang terdapat di dalam perusahaan berupa, semua fasilitas komputer karyawan memiliki *password* yang hanya diketahui oleh karyawan bersangkutan, sehingga ada keterbatasan untuk dapat saling mengakses data komputer. Hal ini bertujuan agar informasi penting dapat terjaga dengan baik selain itu terdapat pemisahan ruangan untuk masing-masing unit kerja. Pemisahan ini bertujuan agar memberikan kenyamanan kepada karyawan dari masing-masing unit sehingga pekerjaan yang dilakukannya tidak terganggu oleh pekerjaan karyawan dari unit lain. Jenis kontrol lain yang diterapkan oleh perusahaan adalah penggunaan mesin absen yang menggunakan sidik jari tiap-tiap karyawan. Ketika karyawan masuk maupun pulang mereka harus mengabsen dengan cara meletakkan sidik jari pada mesin absen tersebut. Mesin absen ini merupakan salah satu hal yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kedisiplinan karyawan dan kinerja karyawan.

b) Batasan administrasi

Pemberlakuan batasan administrasi pada perusahaan terlihat jelas dengan adanya prosedur kerja dan batasan wewenang masing-masing karyawan. Batasan wewenang pengeluaran kas yang dimiliki oleh SBU IPE adalah kepala unit memiliki wewenang untuk mengotorisasi pengeluaran kas dengan limit sebesar 10 Juta Rupiah. Sepuluh hingga Seratus Juta rupiah wewenang

pengesahan kas dipegang oleh direktur operasi. Sedangkan pengeluaran kas lebih dari 100 Juta rupiah memerlukan pengesahan dari Direktur Utama.

2. Tinjauan Pra-Tindakan (*Pre-Action Review*)

Tinjauan pra tindakan yang dilakukan di SBU IPE terdapat tindakan pemeriksaan rencana kerja individu yang dikontrol guna mengetahui apakah patut untuk disetujui, perlu dimodifikasi atau harus dibuat lebih teliti lagi sebelum mendapatkan persetujuan akhir. Tinjauan ini dapat dilakukan dalam bentuk formal maupun informal, dan ketat atau tidaknya tergantung kepada intensitas terjadinya tinjauan ini dilakukan.

Untuk pengendalian manajemen risiko pada SBU IPE kurang berjalan dengan efektif. Kondisi yang ada saat ini terdapat beberapa proyek yang dimenangkan dari proses tender tidak dilakukan analisis risiko yang sebenarnya hal ini terdapat dalam SOP perusahaan. SOP yang seharusnya dijalankan tersebut diawali dengan pembuatan proposal saat unit kerja akan mengikuti tender, kemudian proposal ini dilanjutkan ke unit manajemen risiko untuk dianalisa risiko-risiko yang mungkin terjadi apabila proyek tersebut dijalankan untuk dilaporkan ke direktur untuk diputuskan apakah akan dilanjutkan untuk mengikuti tender atau tidak. Langkah perbaikan yang perlu diperhatikan dalam permasalahan ini adalah perlu adanya sosialisasi pentingnya analisis risiko saat keikutsertaan dalam suatu tender agar apabila tender dimenangkan, proses pengerjaan proyek bisa berjalan lebih efektif dan efisien.

3. Pertanggungjawaban Tindakan (*Action Accountability*)

Bentuk pertanggungjawaban atas tindakan yang dilakukan karyawan SBU IPE adalah:

- Membuat laporan mingguan oleh manajer proyek tentang perkembangan proyeknya kepada kepala SBU
- Membuat laporan bulanan tentang laporan keuangan (neraca proyek) oleh manajer proyek kepada kepala SBU dan manajer dukungan usaha.

Apabila terdapat penyimpangan dari kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan, maka kepala SBU dapat langsung memberikan hukuman dalam bentuk teguran atau sanksi lain.

4. Pengulangan (*Redudancy*)

Kebijakan lain yang dimiliki perusahaan untuk memonitor tindakan karyawan adalah mengharuskan bahwa setiap pekerjaan tidak boleh tergantung kepada satu karyawan tertentu saja. Harus ada rekan kerja atau karyawan lain yang mengerti dan mampu menjalankan pekerjaan tersebut apabila ada karyawan yang berhalangan kerja atau berhenti kerja. Hal ini juga dilakukan agar ada kontrol terhadap semua pekerjaan yang dilakukan para karyawan agar tetap sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

4.4.2. Pengendalian Hasil

Perusahaan setiap tahun menetapkan target untuk masing-masing SBU. SBU IPE memiliki target pendapatan dan keuntungan yang dievaluasi setiap 4 (empat) bulan sekali. Laporan keuangan kuartal SBU IPE ini dijadikan salah satu alat untuk memonitor hasil kinerja aktual untuk dibandingkan dengan anggaran kerja SBU IPE dan juga untuk dibandingkan dengan profit antar SBU. Evaluasi laporan keuangan ini juga sebagai dasar untuk merevisi target pendapatan dan keuntungan masing-masing SBU serta menentukan juga sebagai dasar pemberian insentif atau bonus bagi para karyawan yang terkait dengan pekerjaan tersebut.

4.4.3. Pengendalian Personal dan Budaya

Pengendalian personal dan budaya mempunyai beberapa keuntungan dibandingkan dengan pengendalian lain, karena mudah untuk melakukan adaptasi, berbiaya murah, dan mempunyai efek negatif sampingan yang sedikit.

4.4.3.1. Pengendalian Personal

Pengendalian personal yang terdapat pada SBU IPE meliputi:

a). Proses seleksi karyawan

Prosedur penerimaan karyawan pada SBU IPE adalah sebagai berikut:

- Adanya permintaan kebutuhan karyawan dari salah satu manajer kepada bagian sumber daya manusia
- Bagian Sumberdaya Manusia mengadakan pengumuman lowongan pada media massa, untuk kemudian akan diperiksa kelengkapan dan keabsahan berkas-berkas pelamar yang masuk.
- Proses seleksi selanjutnya adalah tes wawancara dengan manajer yang mengajukan permintaan kebutuhan karyawan bersangkutan dan wawancara dengan manajer dukungan usaha.
- Tanda tangan perjanjian kerjasama, dengan masa percobaan selama 3 (Tiga) bulan

b). Pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan SBU IPE untuk para karyawannya adalah minimal masing-masing karyawan melakukan dua kali pelatihan dalam setahun. Dalam hal ini perusahaan akan memberikan beberapa brosur-brosur pelatihan untuk diikuti oleh karyawan. Pelatihan yang dimaksud adalah pelatihan terkait untuk peningkatan kompetensi.

4.4.3.2. Pengendalian Budaya

Pengendalian budaya pada SBU IPE terdapat pada beberapa hal dari poin di bawah ini:

a) Kode etik (*Code of Conduct*)

Berupa dokumen tertulis yang berisi pernyataan formal dan tertulis yang berlaku dalam perusahaan yang mencantumkan nilai-nilai inti perusahaan dan komitmen kepada stakeholders, dan tata cara perusahaan yang diinginkan oleh manajemen. *Code of conduct* perusahaan tertuang dalam sebuah pernyataan yang disebut Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

b) *Group based reward*

Dalam hal pemberian penghargaan, perusahaan memberikan bonus atau insentif kepada karyawan berdasarkan pencapaian target pendapatan unit kerja dan prestasi masing-masing karyawan . Dalam pemberian bonus tersebut antar karyawan tidak mengetahui besarnya bonus masing-masing sehingga mereka menganggap bonus yang diberikan sama rata.

c) *Intraorganizational transfer*

Pengendalian yang dilakukan dalam bentuk ini adalah perotasian atau pemutasian karyawan dari satu pekerjaan tertentu ke pekerjaan lainnya dalam perusahaan. Namun demikian, perotasian atau pemutasian saat ini belum secara efektif dilakukan oleh manajemen.

d) *Physical and Social Arrangement*

Pengendalian lain adalah adanya pengaturan tata letak (*lay out*) ruang kerja. Pengaturan seperti ini diharapkan dapat menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung pergerakan sistematis prosedur kerja yang efektif dan efisien. Pengaturan sosial yang diterapkan di SBU IPE seperti cara berpakaian yakni adanya pakaian seragam standar untuk para karyawan proyek. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan identitas perusahaan dan juga untuk keselamatan kerja karyawan.

e) *Tone at the top*

Hal yang paling penting untuk mendukung implementasi strategi perusahaan dengan menciptakan budaya kerja yang sesuai dengan nilai-nilai inti perusahaan. Hal ini dapat terwujud apabila ada komitmen kuat dari manajemen puncak melalui contoh-contoh perilaku yang sesuai dengan budaya yang diinginkan oleh perusahaan. Perilaku manajemen puncak inilah yang akan ditiru dan menjadi panutan tingkah laku para karyawan dalam bekerja seperti masuk kerja tepat waktu, inisiatif, komunikatif dan berusaha meningkatkan kompetensi serta keahlian.

Secara umum, sistem pengendalian yang diterapkan SBU IPE dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Penerapan pengendalian tindakan dilakukan secara ketat untuk fungsi sumberdaya manusia terkait dengan upaya peningkatan profesionalitas dan kompetensi dalam pengerjaan suatu proyek.
- Penerapan pengendalian hasil dilakukan secara ketat dengan upaya pencapaian target pendapatan dan keuntungan yang sudah ditetapkan.
- Penerapan pengendalian personal dilakukan secara ketat untuk proses seleksi karyawan. Untuk pengendalian budaya yang diterapkan secara ketat adalah mengenai kode etik dan adanya perjanjian kerja bersama.

4.5. Kecukupan Sistem Pengendalian

Dalam mengevaluasi kecukupan suatu sistem pengendalian, diperlukan pemahaman mengenai apa yang diinginkan dari suatu sistem pengendalian atau kebutuhan terhadap sistem pengendalian. Kebutuhan terhadap pengendalian tindakan, hasil, atau personal dan budaya memerlukan pemahaman mengenai tujuan perusahaan secara keseluruhan dan strategi perusahaan yang merupakan turunan dari tujuan perusahaan tersebut. Pemahaman mengenai kebutuhan terhadap sistem pengendalian tidak bisa terlepas dari pemilihan strategi perusahaan, khususnya strategi bisnis perusahaan.

Berdasarkan analisis SWOT dan analisis IFAS EFAS, SBU IPE berada pada posisi *hold and maintain strategy* melalui pemilihan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Untuk pencapaian strategi tersebut SBU IPE memiliki sistem pengendalian untuk menjamin pelaksanaan berbagai keputusan stratejik yang akan diambil oleh kepala SBU. Dengan demikian, sistem pengendalian sebagai pelengkap dari proses pengambilan keputusan stratejik yang dimulai dari formasi, implementasi dan evaluasi keputusan stratejik. Terkait dengan fungsi yang disebutkan di atas, pemilihan strategi seharusnya diikuti dengan sistem pengendalian seperti adanya penentuan nilai inti perusahaan, batasan perilaku, batasan bisnis perusahaan, dan adanya interaksi antar karyawan untuk menganalisis apakah strategi yang dijalankan saat ini masih sesuai dengan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan.

Untuk bisa bersaing di dalam industri yang kompetitif ini, SBU IPE harus bisa konsisten melaksanakan sistem pengendalian yang sudah ditetapkan di perusahaan. Sistem pengendalian yang ada saat ini di SBU IPE sudah mencukupi, tetapi masih kurang konsisten untuk dilaksanakan. Contoh ketidakkonsistenan antara lain, rapat masing-masing bagian yang seharusnya dilaksanakan sebulan sekali bisa menjadi 2 (dua) bulan sekali, tidak adanya konsistensi sosialisasi nilai-nilai inti atau budaya perusahaan khususnya kepada karyawan lapangan atau karyawan dengan masa kerja hitungan bulan saja sehingga. Ketidakkonsistenan yang masih terjadi lainnya adalah adanya penawaran tender dengan target profit margin yang tidak bisa dipenuhi. Hal ini biasanya terjadi untuk tender-tender dari

pemerintah. Dalam pencapaian tujuan perusahaan maka sebaiknya tender harus sesuai target profit margin yang diinginkan dengan subsidi walaupun penawaran harga bukan yang terendah namun aspek non harga seperti keahlian tenaga ahli bisa menjadi keunggulan kompetitif dalam persaingan tender. Untuk bisa bersaing di dalam industri yang kompetitif ini, SBU IPE harus bisa konsisten melaksanakan sistem pengendalian yang sudah ditetapkan di perusahaan. Para karyawan dituntut untuk berlaku profesional, disiplin dan menghilangkan budaya-budaya jelek yang masih ada saat ini agar dapat melakukan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan penjabaran dan hasil analisis yang dijelaskan pada bab-bab sebelumnya maka terdapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi yang dapat dipilih berdasarkan posisi perusahaan saat ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Pemilihan strategi ini berdasarkan hasil analisis SWOT dan analisis IFAS-EFAS yang menunjukkan bahwa saat ini perusahaan berada pada kuadran V. Posisi ini menjelaskan bahwa perusahaan berada pada *hold and maintain strategy*. Hasil analisis ini sudah sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Hasil analisis lingkungan industri menjelaskan bahwa perusahaan berada pada lingkungan yang kompetitif sehingga ancaman terhadap profitabilitas perusahaan cukup tinggi. Hal ini ditandai dengan banyaknya pesaing dengan karakteristik produk jasa yang sejenis, adanya persaingan harga yang sangat ketat sehingga memperlemah posisi tawar penjual dibandingkan pembeli serta adanya kemudahan bagi pendatang baru untuk memasuki jenis industri ini.
2. Penilaian kinerja pada SBU IPE telah dijalankan dengan cukup baik ditandai dengan adanya penilaian prestasi bagi setiap karyawan. Penilaian kinerja ini dilakukan setiap 1 (satu) tahun sekali dengan *reward* kenaikan golongan serta kenaikan gaji. Penilaian kinerja lain yakni adanya bonus bagi semua karyawan apabila perusahaan berhasil mencapai target pendapatan tahunan. Penilaian keberhasilan suatu proyek di SBU IPE hanya berdasarkan *profit margin* yang didapat dari proyek tersebut.
3. Perusahaan telah memiliki sistem pengendalian seperti yang dijabarkan dalam teori Simons, 1995. Jenis pengendalian tersebut adalah *belief systems* dalam bentuk adanya nilai-nilai inti perusahaan. Kedua, adanya *boundary systems* yang mengatur tingkah laku para karyawan dalam bekerja dan batasan ruang lingkup bisnis perusahaan. Ketiga, adanya *diagnostic control system* dalam bentuk pengukuran kinerja berdasarkan laporan kinerja keuangan,

mengkomunikasikan *critical performance variable* kepada setiap karyawan dan adanya monitor atau pengawasan terhadap jalannya pengerjaan proyek. Terakhir, adanya *interactive control systems* perusahaan melakukan rapat atau diskusi secara berkala untuk membahas permasalahan yang ada, risiko-risiko bisnis di masa depan dan lainnya yang mungkin dapat mempengaruhi keputusan strategi saat ini dan pemilihan strategi dimasa depan.

5.2. SARAN

Dari hasil evaluasi, maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. Dari hasil evaluasi penilaian kinerja karyawan kontrak diketahui bahwa penilaian dilakukan oleh satu orang manajer saja, sebaiknya penilaian juga dilakukan seperti pegawai tetap untuk menghindari subyektifitas dari manajer.
2. Dari hasil evaluasi kinerja proyek diketahui bahwa hanya *profit margin* yang dijadikan tolak ukur keberhasilan, sebaiknya direksi juga harus melihat tolak ukur lain seperti waktu penyelesaian pekerjaan proyek karena dengan keberhasilan menyelesaikan proyek tepat waktu dapat memuaskan klien perusahaan sehingga diharapkan klien tersebut memakai kembali jasa perusahaan dalam mengerjakan proyek sejenis ataupun proyeknya yang lain.
3. Dari hasil evaluasi *belief system*, sosialisasi visi, misi, dan nilai-nilai inti seharusnya dikomunikasikan baik kepada karyawan tetap, karyawan kontrak maupun karyawan lapangan. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya kerugian bagi nama baik perusahaan akibat karyawannya tidak berlaku di luar budaya dan nilai inti perusahaan.
4. Dari hasil evaluasi *diagnostic control system* diketahui bahwa saat ini perusahaan hanya menjadikan indikator keuangan (*profit margin*), sebaiknya perusahaan juga memperhatikan faktor non keuangan seperti tingkat kreatifitas dan pembelajaran karyawan serta tingkat kepuasan pengguna jasa.
5. Sistem pengendalian yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, harus secara konsisten dilaksanakan di SBU IPE dengan cara memperbaiki budaya-budaya beberapa karyawannya yang cenderung dapat merusak sistem pengendalian tersebut. Tindakan perbaikan yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk perilaku karyawan yang menyimpang dari budaya dan peraturan perusahaan

adalah melakukan rotasi karyawan ke bagian pekerjaan lain, mengevaluasi sistem kompensasi dan melakukan supervisi yang lebih efektif terhadap bawahan.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Pada penulisan karya akhir ini, pemberian bobot dalam analisis IFAS dan EFAS mengandung subjektifitas. Hal ini dikarenakan, bobot tersebut diberikan berdasarkan penilaian terhadap kondisi perusahaan saat penelitian berlangsung.



DAFTAR REFERENSI

- Anthony, Robert N.; Vijay Govindarajan. (1998). *Management Control Systems*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Bachtiar, Emil. (1999). *Lecture Notes Awards: Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: tidak dipublikasikan.
- Beer, Max. (2003). *Early British Economics: From the 13th to the Middle of the 18th Century*. Routledge.
- Birnberg, Howard G. (1998). *Project Management for Building Designers and Owners*. CRC Press.
- David, Fred R. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Efferin, Sujoko. (2002). *Management Control System, Culture, and Ethnicity: A Case of Chinese Indonesian Company*. University of Manchester.
- Emmanuel, Cliff; David Otley; Kenneth A. Merchant. (1990). *Accounting for Management Control*. London: Chapman and Hall.
- Galbraith, V.R.; R.K. Kazanjian. (1986). *Strategy Implementation: Structure, Systems, & Process*. St. Paul: West Publishing.
- Gonzales, Francisco Perez, (2002). *Inherited Control and Firm Performance*. New York: Working paper, Graduate School of Business, Columbia University.

Govindarajan, V. A. (1988). *Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanism With Strategy*. Academy of Management Journal.

Greenley, Gordon E. (1986). *The Strategic and Operational Planning of Marketing*. McGraw-Hill.

Hax, Arnaldo C., and Nicolas S. Majluf. (1996). *The Strategy Concept and Process: a Pragmatic Approach*. New Jersey: Prentice Hall

Hill, Charles W.L.; Gareth R. Jones. (2001). *Strategic Management: an Integrated Approach* (5th ed.). New York: Houghton Mifflin Co.

Kaplan, Robert S.; David P. Norton. (1996). *The Balance Scorecards: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kasali, Rhenald. (2000). *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Khan, Aman. (2000). *Cost and Optimization in Government*. Greenwood Publishing Group.

Langfield – Smith, Kim. (1991). *Quantitative Measures of Cognitive Maps*. University of Melbourne, Graduate School of Management.

Maciariello, Joseph A.; Calvin J. Kirby. (1994). *Management Control Systems: Using Adaptive Systems to Attein Control*. New Jersey: Prentice Hall.

Merchant, Kenneth A. (1998). *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

Pant, Laurie W., and Kristi Yuthas. (2000). *Using the Management Control System to Promote Competitive Advantage in Organizations: Behavioral and Sociological Perspectives*. Emerald Group Publishing Limited.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, Simon and Schuster.

Robin, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Schwenk, C.R., and C.B. Schrader. (1993). *Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: a Meta-Analysis*. Entrepreneurship: Theory and Practice.

Simons, Robert. (1995). *Levers Of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text And Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

Simons, Robert. (2002) *The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage*: New Jersey: Pearson Education Prentice Hall.

Wheelen, Thomas L. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. NY: Addison – Wesley Publishing Company.

Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education Prentice Hall.