



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**USULAN RANCANGAN LEVERS OF CONTROL PADA PT  
GOBEL DHARMA NUSANTARA**

**TESIS**

**METHA KURNIAWAN  
0806434776**

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



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**USULAN RANCANGAN LEVERS OF CONTROL PADA PT  
GOBEL DHARMA NUSANTARA**

**TESIS**

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

**METHA KURNIAWAN  
0806434776**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
KEKHUSUSAN AKUNTANSI KEUANGAN & MANAJEMEN  
JAKARTA  
JANUARI 2010**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

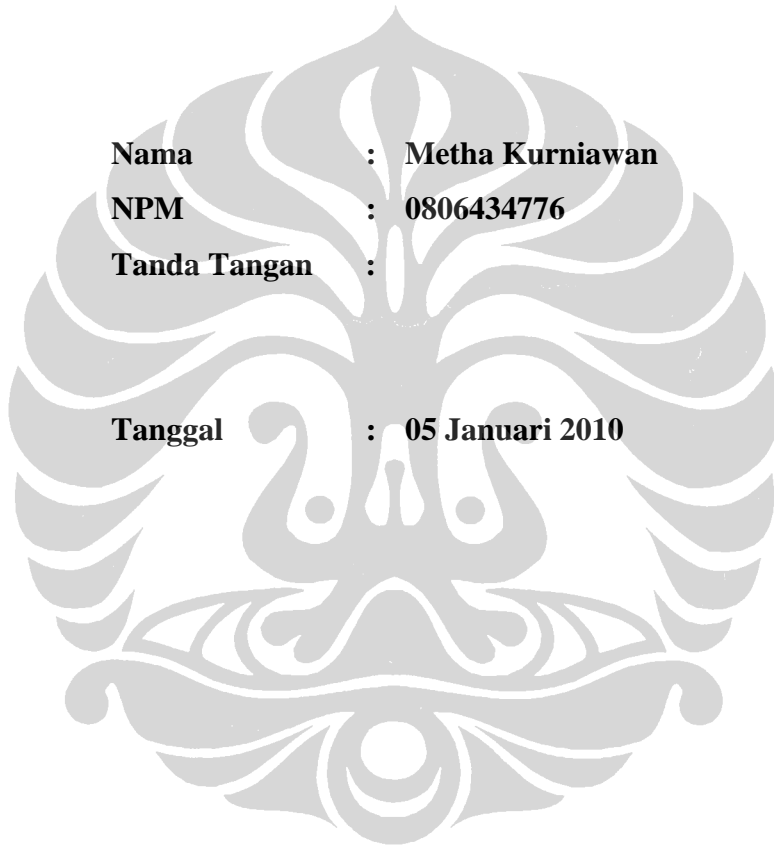
Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

**Nama : Metha Kurniawan**

**NPM : 0806434776**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : 05 Januari 2010**



## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Metha kurniawan  
NPM : 0806434776  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul Tesis : Usulan Rancangan *Levers of Control* Pada PT Gobel  
Dharma Nusantara

**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 : Thomas H. Secokusumo, MBA, MSc ( )

Penguji : Dr. Lindawati Gani ( )

Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha ( )

Penguji : ( )

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 05 Januari 2010

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan YME, atas rahmatnya saya dapat menyusun dan menyelesaikan karya akhir yang berjudul "Usulan Rancangan *Levers Of Control* Pada PT Gobel Dharma Nusantara ". Penulisan karya akhir ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar magister Akuntansi, Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan karya akhir, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya akhir ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

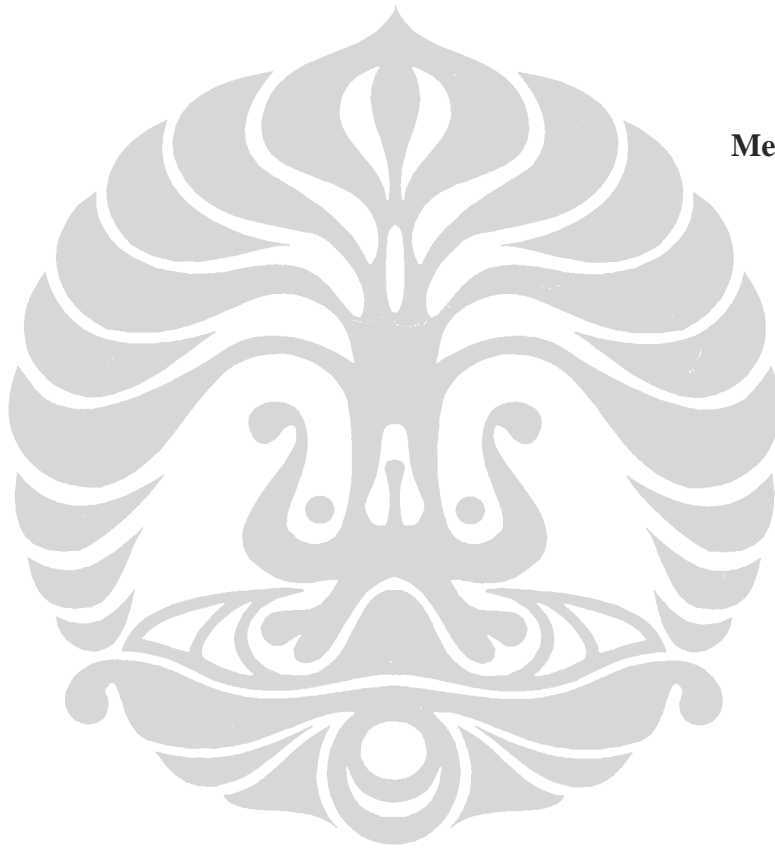
1. Ibu Dr. Lindawati gani selaku Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia serta selaku dosen penguji karya akhir.
2. Bapak Thomas Secokusumo, MBA, Msc, selaku dosen pembimbing karya akhir yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan, memberi kritik, dan saran yang membangun, selama masa studi dan penulisan karya akhir ini.
3. Bapak Dr. Gede Harja Wasistha sebagai dosen penguji karya akhir yang kritik dan saran yang sangat bermanfaat bagi penulis.
4. Bapak dan Ibu Dosen beserta Mbak Eka, Mbak Ira, Mas Bambang, Mbak Debo, Mbak Desy, Mbak Sarah, Mas Imam, Mbak Nia, dan seluruh staff Magister Akuntansi Universitas Indonesia yang tidak dapat disebut satu persatu.
5. Bapak Rahmat Gobel selaku Presiden Director PT GOBEL DHARMA NUSANTARA.
6. Bapak Rinaldi Sjarif selaku Vice Presiden Director PT GOBEL DHARMA NUSANTARA.
7. Bapak Rudy Pasaribu selaku Direktur Finance dan HRD PT GOBEL DHARMA NUSANTARA, beserta seluruh pegawai yang telah banyak memberikan dukungan dan menyediakan waktu dalam penyelesaian karya akhir ini.
8. Kepada seluruh keluarga Gunawan yang telah membantu saya menyelesaikan karya akhir ini.

9. Kepada semua sahabatku di Magsiter Akuntansi Universitas Indonesia yang telah membantu menyelesaikan karya akhir ini, terutama kelas A-2008/1 Heidi, Eliza, Ari, Inge, Chyntia, Dewi, Dupi, Asti, Dinik, Afif, Adit, Mahesa .
10. Akhir kata, saya berharap Tuhan YME berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini membawa manfaat bagi pengemban ilmu pengetahuan.

Jakarta, 05 Januari 2010

Penulis

**Metha Kurniawan**



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

---

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

Nama : METHA KURNIAWAN  
NPM : 0806434776  
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:

**USULAN RANCANGAN *LEVERS OF CONTROL* PADA PT GOBEL  
DHARMA NUSANTARA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, 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 : 05 Januari 2010  
Yang menyatakan

(Metha Kurniawan)

## ABSTRAK

Nama : Metha Kurniawan  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul : Usulan Rancangan *Levers of Control* Pada PT Gobel Dharma Nusantara

Karya Akhir ini membahas tentang rancangan sistem kontrol perusahaan dengan 4 tinjauan penting yaitu *belief system* yang tertuang dalam *core value* perusahaan, *boundary system*, *diagnostic control system* yang menggunakan metode *balanced scorecard*, serta *interactive control system* dengan metode yang dikemukakan oleh (McGee, 2004). Dengan metode *balanced scorecard* dapat diketahui kinerja seluruh bagian di PT Gobel Dharma Nusantara dalam kaitannya dengan pencapaian bisnis strategi. Pencapaian bisnis strategi ini juga didukung oleh adanya *beleif system*, *boundary system*, dan *interactive control system* yang dapat mengidentifikasi kebutuhan *real time* informasi di bagian internal perusahaan sehingga menciptakan keseimbangan dan mensukseskan pencapaian strategi bisnis. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *belief system* dan *boundary system* telah berjalan dengan baik dan *balanced scorecard* menunjukkan ada keterkaitan fokus berbagai perspektif di dalam perusahaan untuk mewujudkan finansial perspektif, *Interactive control system* menunjukkan diperlukan informasi *real time* untuk tambahan untuk mendeteksi ketidakpastian strategi sehingga perusahaan dapat merespon setiap kejadian dan mencapai tujuan yang ditargetkan semula.

Kata Kunci : *Levers of control*, *Balanced scorecard*, *Interactive control system*



## ABSTRACT

Name : Metha Kurniawan  
Study Program : Master of Accounting  
Title : Recommendation the Design Levers of Control PT Gobel  
Dharma Nusantara

This thesis is about the design of control systems company with an important review of 4 belief systems as stipulated in the company's core values, boundary systems, diagnostic control system using balance scorecard method, and the interactive control system with the method suggested by McGee. With the balanced scorecard method can identify all the parts in the performance of PT Gobel Dharma Nusantara in relation to the achievement of business strategy. Achievement of business strategy is also supported by the belief systems, boundary systems and interactive control system which can identify the needs of real-time information so that the company creates balance and success strategies of business achievement. Research carried out by using primary data and secondary data. The results showed that the belief systems and boundary systems has been going well and the balance scorecard shows a relationship focus different perspectives within the company to realize a financial perspective, Interactive control system shows real time information needed for additional strategies to detect the uncertainty that the company can respond to any incident and achieve the original target.

*Keywords: Levers of control, Balance scorecard, Interactive control system*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
1.5. Metode Penelitian .....	5
1.6. Sistematika Penulisan .....	6
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1. Strategi Bisnis.....	8
2.2. Membentuk Rencana Profit .....	11
2.3. Levers of Control .....	12
2.4. Belief System dan Boundary system .....	13
2.5. Diagnostic Control System .....	15
2.6. Interactive Control System.....	23
<b>3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>32</b>
3.1. Latar Belakang Berdirinya Perusahaan.....	32 34
3.2. Susunan dewan Komisaris, Direksi, Karyawan.....	35 35
3.3. Kepemilikan Saham.....	36 38
3.4. Komposisi Pegawai.....	40 41
3.5. Prinsip, Falsafah Perusahaan.....	42 42
3.6. Struktur Organisasi.....	44 44
3.7. Data Perusahaan.....	44 44
3.8. Internal Audit.....	45 45

<b>4. ANALISIS DATA.....</b>	<b>45</b>
4.1. Proyeksi Indikator ekonomi Indonesia	45
2010.....	46
4.2. Analisis	46
SWOT.....	
4.2.1. Kekuatan.....	
4.2.1.1. Brand “ Panasonic” dikalangan industri elektronika.....	
4.2.1.2. Jaringan supplier yang kuat.....	
4.2.1.3. Ketersediaan Industri dari hulu hingga hilir.....	
4.2.2. Kelemahan.....	
4.2.2.1. Segmentasi Konsumen Yang Terbatas (Khusus untuk Produk Utama PT Gobel Dharma Nusantara).....	
4.2.2.2. Sistem Manajemen belum Terintegrasi.....	
4.2.2.3. Keterbatasan Personnel.....	
4.2.3. Kesempatan.....	47
4.2.3.1. Keputusan Menteri Keuangan RI No: 420/KMK.01/2000 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan No: 98/KMK.05/2000 tentang keringanan bea masuk atas bahan baku/sub komponen/bahan penolong untuk membuat komponen elektronika.....	47
4.2.3.2. Tiga Insentif Untuk Pajak Industri Elektronika.....	48
4.2.3.3. Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan RI No. 547/MPP/Kep/7/2002 tentang pendaftaran Petunjuk penggunaan (manual) dan kartu jaminan garansi dalam Bahasa Indonesia bagi produk teknologi dan elektronika, tertanggal 24 juli 2002.....	49
4.2.4. Ancaman.....	50
4.2.4.1. Dualisme Distributor Produk LCD Panasonic Oleh Indovisual.....	50
4.2.4.2. Fluktuasi nilai Rupiah terhadap dollar maupun yen mempengaruhi barang import PT Gobel Dharma Nusantara.....	51
4.3. Penerapan levers of Control.....	49
4.3.1. Belief System dan boundary System.....	51
4.3.2. Diagnostic Control System.....	55

4.3.2.1.Finansial Perspektif.....	55
4.3.2.1. Customer Perspektif.....	55
a.Distributor.....	56
b.Retail.....	56
c.Institusi atau Perusahaan.....	57
d.Distributor/Retail/institusi.....	57
4.3.2.3.Internal Processes Perspekctive.....	57
a. Kontrol Ketat Pada PSI.....	58
b. Penjadwalan Pengiriman.....	58
c. Penanganan Persediaan Sesuai SOP.....	58
d. Penambahan Jumlah Retailer .....	59
e. Peningkatan Program Promosi.....	59
4.3.2.4.Learning & Growth Perspektive.....	59
4.3.2.2. Sistem Informasi Manajemen.....	59
4.3.2.3. Pelatihan karyawan.....	60
4.3.2.4. Kepemimpinan.....	62
...	62
4.3.2.5. Budaya.....	62
...	62
4.3.2.6. Kerjasama kelompok.....	63
4.3.3. Interactive Control System.....	64
4.3.1.1.Model Identifikasi.....	64
a. Langkah 1: Mendefinisikan tujuan.....	68
b. Langkah 2: Prioritas.....	
c. Langkah 3: Evaluasi.....	
d. Langkah 4: Penyebab .....	
e. Langkah 5: Prioritas.....	
f. Langkah 6: Evaluas.....	
4.3.1.2.. Model Pembenaran.....	
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>70</b>
5.1. Kesimpulan .....	70
5.2. Saran .....	71
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>73</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Levers of Control.....	13
Gambar 2.2.	Awal sebuah Premise.....	16
Gambar 2.3.	The balance scorecard is a step in a continuum the describe what value is and how it is created.....	20
Gambar 2.4.	The Balance Scorecard framework .....	21
Gambar 2.5.	An event is monitored, captured, analyzed, and reported in real time, allowing the most possible response options.....	26
Gambar 2.6.	In the identification model, business goals and causal events are identified, prioritized, and evaluated.....	27
Gambar 2.7.	In the Justification model, candidates for monitoring in real time are evaluate againts corporate goals and materiality.... Struktur Organisasi Gobel Group.....	28
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi PT Gobel Dharma Nusantara.....	38
Gambar 3.2.	Strategy Map PT Gobel Dharma Nusantara.....	52
Gambar 4.1.	Skema Interactive Control System.....	61
Gambar 4.2.	Real Time Opportunity Detection.....	65



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Keterkaitan <i>Lever of Control</i> dengan strategi .....	15
Tabel 3.1.	Komposisi pemegang saham per 31 Maret 2008 dan 2007 ....	35
Tabel 3.2.	Komposisi Pegawai PT Gobel Dharma Nusantara .....	36
Tabel 3.3.	Bonus dan Insentif Perusahaan.....	40
Tabel 3.4.	Total BP 2008/2009 .....	41
Tabel 4.1.	Indikator Pertumbuhan Ekonomi Indonesia .....	43
Tabel 4.2.	BalanceD Scorecard PT Gobel Dharma Nusantara.....	54
Tabel 4.3.	Ilustrasi Perhitungan sistem PSI di PT.GDN.....	57

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Krisis keuangan global yang dipicu oleh skandal kredit perumahan *Sub Prime Mortgage* di Amerika Serikat sebenarnya tidak menimbulkan dampak langsung bagi Indonesia. Negara-negara mitra dagang Indonesia seperti Amerika Serikat, Uni Eropa dan Jepang yang mengalami pukulan krisis ini berkecenderungan akan mengalihkan pasarnya ke wilayah Indonesia yang dianggap masih menjanjikan.

Berdasarkan Visi 2030 & Roadmap 2010 Industri Nasional, Krisis keuangan global telah berlangsung selama tahun 2008 namun Produk Domestik Bruto Indonesia masih meningkat cukup tinggi walaupun tidak setinggi tahun 2007. Triwulan ke III PDB 2008 (*year on year*) meningkat 6,1% sedangkan tahun 2007 mencapai 6,32%. Pertumbuhan ekonomi 4% dan salah satu negara di dunia yang masih mencatat pertumbuhan ekonomi positif menjadi daya tarik investor untuk menanamkan dananya di Indonesia.

Pasar Indonesia masih menjanjikan meskipun resesi dunia melanda hampir seluruh negara, ini terbukti pada awal Januari 2009 perusahaan elektronika Cina telah melakukan investasi senilai US \$18 juta. Dua perusahaan elektronika China yaitu: Changhong Electronic Corp menambah investasi sebesar US \$8 juta untuk memperluas lini produksi lemari es, mesin cuci. TCL Corporation perusahaan elektronika yang berbasis di Guangdong berencana melakukan ekspansi ke Indonesia dengan memproduksi AC, televisi, dan lemari es bersedia menanamkan dana di Indonesia sebesar US\$10 juta. Begitu juga LG Electronics Indonesia selama kuartal pertama tahun 2009 penjualan perangkat rumah tangga mereka tumbuh 32 % setara Rp 1,2 triliun dan akhir tahun tumbuh 55%.

Pemain TV konvensional pun mengalami peningkatan meskipun krisis keuangan melanda tetapi keinginan pembeli untuk membeli barang elektronika meningkat. Berdasarkan data EMC, pada Januari 2009 total penjualan barang elektronika di Indonesia mencapai sekitar Rp 1,479 triliun meningkat dibandingkan bulan yang sama tahun lalu sebesar Rp 1,44 triliun. Pasar yang masih tumbuh tersebut digerakkan oleh banyaknya uang



yang beredar selama kampanye pemilu, selain itu didorong oleh meningkatnya harga minyak mentah dunia yang mendorong merangkaknya harga komoditas pertanian khususnya ekspor yang mendongkrak daya beli petani.

Pasar TV domestik didominasi oleh produsen dengan prinsipal asal Jepang seperti Sharp, Toshiba, Sony. Beberapa tahun belakangan ini LG Elektronik Indonesia dan Samsung Electronics Indonesia dengan prinsipal dari Korea telah berkembang sangat pesat dan telah mampu menyaingi dominasi teknologi Jepang. Karena tren dunia saat ini mengarah ke produk digital, para produsen televisi kini mulai memproduksi dan memasarkan pesawat televisi dengan teknologi terbaru yang dikenal dengan plasma dan LCD. Kehadiran dua varian terbaru pesawat televisi ini menggairahkan pasar televisi dan terbukti mampu mendorong pertumbuhan industri televisi di dalam negeri (Sumber :Visi 2030 & Roadmap 2010 Industri Nasional, didukung oleh Matsushita Gobel Foundation, Maret 2007)

Pemerintah pada awal Oktober 2008 mengeluarkan tiga insentif pajak dalam rangka meningkatkan pertumbuhan industri elektronika di Indonesia. Insentif ini terdiri dari penghapusan pajak penjualan barang mewah (PPnBM) untuk produk elektronika tertentu, bea masuk ditanggung pemerintah (BM DTP) atas impor barang dan bahan untuk pembuatan komponen elektronika, serta pembebasan pajak penghasilan untuk pananaman modal di bidang usaha tertentu dan di daerah tertentu sebesar 30% selama 3 tahun.

Pasar ekspor berpeluang sangat luas. Indonesia berpotensi merebut pasar produk elektronika Cina di Australia setelah implementasi perjanjian perdagangan bebas ASEAN dengan Australia dan Selandia Baru (AANZFTA) mulai Oktober 2009. Hal ini penting karena pencapaian komposisi 50% pasar ekspor dan 50% pasar domestik akan mengamankan industri elektronika dari kondisi apapun. Standar kualitas produk yang beredar di Australia yang tinggi akan mendorong peningkatan kualitas produk elektronika Indonesia.

Banyaknya pemain di industri elektronika, keringanan disektor perpajakan dengan adanya penghapusan penjualan barang mewah serta bea masuk yang ditanggung pemerintah, pembebasan pajak penghasilan untuk penanam modal di bidang usaha tertentu, masih terbukanya ekspor elektronik menyebabkan persaingan yang semakin ketat ini memicu perusahaan untuk merencanakan dan menyusun strategi-strategi bisnis yang terintegral dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Tujuan yang hendak dicapai perusahaan tercermin dalam visi dan misinya, yang selanjutnya akan dijabarkan kedalam pengukuran kinerja. Diperlukan konsep perencanaan yang matang dalam membuat kerangka dasar penjabaran strategi perusahaan.

PT Gobel Dharma Nusantara berusaha meningkatkan kinerjanya dengan mengkoordinasikan bagian-bagian dalam perusahaan dan keselarasan dengan strategi, visi, misinya. Penyelarasan yang terjadi belum memberikan gambaran yang menyeluruh dari integralitas strategi, pengukuran kinerja, visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja selama ini masih menggunakan *budget* dan penentuan *budget*-nya pun masih bersifat *incremental budget*.

Pengukuran Kinerja dimaksudkan untuk mempermudah dan memberi arahan yang jelas bagi karyawan dalam melaksanakan strategi perusahaan. Pelaksanaan strategi ini harus selalu dipantau perkembangannya. Perubahan kondisi persaingan juga menyebabkan timbulnya ketidakpastian strategi. Dibutuhkan informasi yang *real time* untuk memantau perkembangan strategi ini. Strategi yang dilaksanakan akan dipantau oleh perusahaan dengan kerangka penilaian kinerja sehingga kebutuhan akan informasi yang *real time* menjadi indikator yang sangat penting dalam menunjang kesuksesan sebuah strategi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Perkembangan industri elektronika, terbukanya kesempatan ekspor, serta kompleksitas persaingan mendorong perusahaan untuk mampu menetapkan strategi dan mengimplementasikan strategi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Diperlukan suatu konsep pengukuran kinerja yang menyeluruh sehingga dapat melaksanakan strategi perusahaan yang tercermin dalam visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan yang cenderung menggunakan *incremental budget* ini belum mewakili kebutuhan akan informasi yang *real time* untuk mensukseskan penilaian kinerja karyawannya.

1. Bagaimanakah rancangan pengukuran kinerja yang baik dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* sehingga menunjang kesuksesan strategi perusahaan.
2. Bagaimanakah rancangan *interactive control system* yang baik sehingga perusahaan dapat menyikapi akan kebutuhan informasi dalam mengatasi ketidakpastian strategi.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis hal-hal sebagai berikut:

1. Analisis terhadap *critical performance variabel* dengan pendekatan *balanced scorecard* yang dijabarkan oleh Kaplan Norton, dengan terlebih dahulu membuat *strategi map* atas sistem kontrol yang ada di PT Gobel Dharma Nusantara.
2. Analisis *Interactive control system* yang akan dilaksanakan dengan menggunakan konsep yang kemudian disebut *real time opportunity detection*, dijabarkan dalam McGee (2004). *Interactive control system* dengan cara menganalisis strategi bisnis yang ada dengan perubahan yang terjadi di dalam perjalanannya. Langkah-langkah yang akan dilakukan yaitu dengan menganalisis penerapan *interactive control system* yang ada dalam perusahaan dengan kerangka identifikasi dan perumusan keputusan.

Analisis dibatasi terhadap hal-hal sebagai berikut:

1. Analisis terhadap divisi kawasan berikat dan impor karena divisi ini menangani produk yang berbeda dan memiliki karakteristik yang berbeda. Perlu analisis lebih lanjut atas kedua divisi ini.
2. Analisis terhadap keputusan harga atas produk yang ditetapkan oleh PT Gobel Dharma Nusantara.
3. Analisis budaya yang terjadi pada PT Gobel Dharma Nusantara, karena perlu penelitian lebih lanjut akan masalah budaya tersebut.
4. Membatasi pengembangan *real time opportunity detection* ini tidak ke *across the enterprise* (penjabaran lebih lanjut dengan sistem ERP untuk *interactive control system* karena pengimplementasian ERP masih dalam proses dan saat ini perusahaan beroperasi dengan sistem manual) sesuai konsep Kenneth McGee. Hal ini dikarenakan PT Gobel Dharma Nusantara masih bersifat perusahaan skala kecil dan sedikit tenaga kerja.

### 1.4. Manfaat Penelitian

- a. Memberikan masukan kepada PT Gobel Dharma Nusantara dalam perubahan *levers of control* sebagai tindak lanjut atas perubahan strategi perusahaan yang akan terjadi.
- b. Memberikan pemahaman terhadap *levers of control* di perusahaan.

- c. Memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan terutama dibidang Akuntansi Keuangan dan Manajemen.

### 1.5. Metode Penelitian

- a. Studi kepustakaan

Riset kepustakaan meliputi bahan bacaan, artikel – artikel, jurnal – jurnal akuntansi serta karangan ilmiah yang berkaitan dengan topik.

- b. Studi Lapangan

Riset lapangan dilakukan dengan cara mengadakan *observasi* perusahaan yang bersangkutan dan melakukan wawancara dengan karyawan yang kompeten yang dimaksudkan untuk memperoleh gambaran sesuai dengan topik penelitian.

- c. Studi media elektronik

Riset media elektronik dilakukan dengan menggunakan fasilitas internet guna memperoleh bahan – bahan yang sesuai dengan topik penelitian.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam karya akhir ini disusun sebagai berikut :

#### Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini membahas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, batasan masalah, kerangka penelitian, dan sistematika penulisan

#### Bab 2 : Landasan Teori

Bab ini berisikan tinjauan literatur mengenai *levers of control* oleh Robert Simon, teori antisipasi ketidakpastian strategi yang dikembangkan oleh Kenneth G. Mcgee berikut langkah-langkahnya, *diagnostic control system* berupa *Balance Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Northon. Serta berbagai teori *management control system* dari berbagai pakar yang mendukung konsep dan pemikiran dalam tulisan ini.

### **Bab 3 : Gambaran Umum Perusahaan**

Bab ini berisikan mengenai profil perusahaan, sejarah perusahaan, bidang usaha perusahaan, gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan, susunan pemegang saham, komisaris, dan direksi, proses penyusunan budget yang telah dilaksanakan PT Gobel Dharma Nusantara.

### **Bab 4 : Analisis Data**

Bab ini berisikan analisis data dari data-data sekunder dan primer yang didapatkan dalam penelitian dengan menggunakan alat analisis yang sudah ditetapkan berupa hasil wawancara, analisis *balanced scorecard* , analisis *interactive control system* perusahaan, *core values*, dan *boundary system* PT Gobel Dharma Nusantara, sehingga diketahui keefektifan kontrol secara keseluruhan dalam pencapaian bisnis strategi perusahaan.

### **Bab 5 : Kesimpulan**

Bab ini berisikan kesimpulan yang didapatkan dari penelitian serta berisikan rekomendasi yang diharapkan dalam penerapan *levers of control* yang dikonsepsikan oleh Robert Simon. Diharapkan kontrol yang diusulkan dapat mensukseskan pengimplementasian bisnis strategi PT Gobel Dharma Nusantara.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Bisnis Strategi

Persaingan yang semakin tinggi menyebabkan perusahaan harus dapat bertahan dengan melakukan bisnis strategi yang tepat. Bisnis strategi ini menurut Porter (2000) dilakukan dengan menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing diperoleh bila posisi yang dimiliki mampu memberi kekuatan di atas kekuatan pesaing, serta kemampuan untuk mengembangkan citra produk perusahaan terhadap pelanggan.

Pengembangan citra dilakukan sebagai bagian dari penempatan posisi produk perusahaan dimata pelanggan dan industri. Dapat ditempuh dengan cara menyediakan stabilitas harga, pengiriman tepat waktu, kualitas produk yang baik, kemudahan melakukan order barang.

Setiap perusahaan bebas menentukan strategi yang dipilih dengan acuan dasar bahwa strategi yang dipilih harus sesuai dengan lingkungan pasar yang dihadapi. Ada tiga bentuk strategi dasar persaingan yaitu menjadi perusahaan yang mempunyai keunggulan pada biaya produksi yang rendah, mencari bentuk yang mampu membedakan produk yang ditawarkan dengan produk pesaing, memusatkan pada ceruk pasar atau mencari porsi pasar yang unik untuk dilayani tetapi potensial untuk dikembangkan.

Salah satu cara perusahaan untuk mengarahkan pencapaian tujuan strategi sekaligus melaksanakan misinya dengan cara strategi pertumbuhan internal dan eksternal, strategi bangkit, strategi stabilisasi, strategi penutupan. Strategi pertumbuhan internal ditempuh melalui pengembangan dan inovasi internal. Dengan memanfaatkan strategi pertumbuhan internal maka perusahaan dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya internal yang dimiliki.

Penerapan strategi pertumbuhan eksternal mencakup strategi integrasi vertikal, strategi diversifikasi horisintal, strategi diversifikasi konsentris. Strategi bangkit pada tingkat pertumbuhan perusahaan kadang-kadang mengalami stagnasi dan menghadapi biaya tingkat tinggi. Ditempuh perusahaan dengan cara menekan biaya-biaya kemudian memusatkan perhatian pada produk dan pasar tertentu. Penghematan dan perputaran sering dilakukan

perusahaan, terdiri tiga tahap memfokuskan pada tingkat pencapaian profit bulanan, mengecilkan kegiatan operasional, mengeliminasi kegiatan yang terlalu berlebihan.

Pemahaman keunggulan bersaing tidak dapat dilepaskan dari nilai lebih yang ditawarkan perusahaan kepada pemakai atau pembeli. Nilai ini dapat tercipta tidak hanya pada produk atau jasa saja tetapi juga rantai nilai yang menggambarkan sumber-sumber dari strategi bisnis yang diambil oleh perusahaan. Rantai nilai perusahaan satu dengan yang lain berbeda-beda tergantung pada produk, pembeli, geografi, dan distribusi yang ada.

Penelitian *Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach* (Jermias & Gani, 2003) menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi lebih banyak menggunakan kontrol tingkah laku dan sistem manajemen akuntansi untuk mendukung perusahaan dalam mensukseskan strategi mereka sehingga dapat memuaskan konsumen. Apabila strateginya *cost leadership* lebih sedikit membutuhkan penggunaan kontrol tingkah laku dan sistem manajemen akuntansi.

Kontrol dalam perilaku yang diilhami oleh perilaku pemimpin menjadi tolok ukur dalam pelaksanaan strategi. Kecenderungan kontrol dan budaya pemimpin dalam pencapaian target menjadi indikator penting yang juga dijelaskan dalam konsep strategi fokus *balanced scorecard*. Dalam pemilihan strategi yang kompetitif perusahaan sebaiknya melihat dua faktor (Porter, 1985) yaitu apakah industri yang digeluti menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang dan posisi persaingan di dalam industri itu sendiri.

Apakah suatu industri dapat mengalami keuntungan sangat dipengaruhi oleh struktur industri tersebut, dan ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi strategi yaitu supplier, pembeli, pemain baru, barang pengganti, pemain baru untuk barang pengganti, persaingan diantara perusahaan yang ada.

Kelima faktor ini selalu berubah-ubah dari waktu ke waktu. Perusahaan terkadang dapat mempunyai pengaruh karena kelima faktor di atas. Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan dapat mengontrol supplier, pembeli, pemain baru, barang pengganti, pemain baru untuk barang pengganti, persaingan diantara perusahaan yang ada, melalui strategi yang dijalankan sehingga perusahaan dapat membentuk struktur pasar yang ada.

Pendapat Mintzberg (1978a) ada berbagai macam sudut pandang dari strategi itu sendiri antara lain strategi sebagai rencana; strategi sebagai rencana dipandang sebagai strategi yang harus dimonitor dan dikaitkan dengan variabel-variabel kinerja sehingga kita mengenalnya dengan bentuk sistem kontrol diagnostic. Sudut pandang yang lain strategi dikatakan sebagai tindakan; bila manager berkeinginan merubah strategi sebagai tindak lanjut atas ketidakpastian strategi maka manager tersebut dapat menggunakan strategi kontrol internal. Strategi sebagai posisi yang diakui di pasar; manager dalam mengontrol posisi strategi dalam bersaing menggunakan *boundary system* untuk menghindarkan perusahaan dari resiko atas strategi yang dipilih. Perusahaan dapat melakukan komunikasi strategi kepada seluruh lini perusahaan melalui *belief system* untuk mensukseskan strategi perusahaan.

Pengkomunikasian informasi dibutuhkan dari dan ke seluruh lini perusahaan, mulai dari tingkat bawah hingga tingkat top manajemen dan saling timbal balik. Manager harus menginformasikan strategi dominan dan strategi yang telah ada pada suatu perusahaan kepada semua pegawai sehingga dapat diaplikasikan secara jelas hingga lini terbawah. Lini bawah pun dapat memberi informasi ke tingkat pusat tentang pencapaian strategi yang ada sebelumnya serta kesempatan maupun halangan yang akan dihadapi.

Informasi timbal balik ini akan meningkatkan nilai yang diciptakan perusahaan yang pada akhirnya sangat membantu *board of director* dan *shareholder* dalam merumuskan strategi perusahaan.

Penggunaan strategi pertumbuhan harus didukung oleh organisasi yang baik. Kadangkala organisasi tidak ditinjau sebagai satu kesatuan dengan strategi yang dipilih. Keterkaitan semua aspek dalam perusahaan untuk mengontrol tercapainya strategi yang telah dicanangkan sebelumnya menjadi terasa tidak terpadu dan berkesan berjalan sendiri-sendiri. Teknik kontrol yang terintegrasi menjadi nomor kesekian dan hanya terpaku pada pengurangan biaya saja, padahal perubahan itu terus berlanjut dan menuntut kesiapan sebuah organisasi.

Perubahan dalam organisasi selalu ada, mulai dari perubahan penciptaan nilai, perubahan strategi, perubahan perilaku manusia, semuanya harus diseimbangkan dalam menjalankan strategi perusahaan dan biasanya dalam bentuk sebuah sistem kontrol manajemen.



Sistem kontrol manajemen adalah sebuah bentuk formal dari rutinitas informasi yang digunakan untuk mengelola aktivitas organisasi. Hal ini digunakan sebagai identifikasi akan adanya kesempatan dan atau halangan yang kemungkinan akan timbul baik internal maupun eksternal perusahaan.

Dalam proses sebuah organisasi ada pola yang tercipta mulai dari input seperti informasi, material, pegawai, dukungan pelayanan, kemudian terjadilah proses pengolahan input menjadi sesuatu yang bernilai. Proses menjadi suatu output menggunakan suatu standar atau *benchmark* yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Setiap pelaksanaan standar akan dilakukan penilaian keefektifan dan keefisienan dengan membandingkan pengukuran kinerja dengan analisa seperti *budget* dan *profit plan* berbanding hasil yang dicapai atau disebut *variance information*.

## 2.2. Membentuk Rencana Profit

Pengertian anggaran dan rencana profit sering diartikan salah namun anggaran itu sendiri dapat diartikan sebagai rencana penggunaan sumber daya untuk mengumpulkan atau menggunakan sumber daya, sedangkan rencana profit lebih dipandang sebagai suatu unit yang mengelola atau mengumpulkan profit dan biasanya dihitung dengan banyaknya pendapatan dan biaya.

Perencanaan profit harus memperhatikan tiga faktor yaitu apakah strategi sebuah organisasi menciptakan nilai ekonomis bagi perusahaan, apakah perusahaan cukup memiliki uang kas dalam rangka pengimplementasian strategi perusahaan, apakah perusahaan telah menciptakan nilai yang baik untuk investasi jangka panjangnya.

Adanya keterbatasan dalam uang kas serta kapasitas suatu perusahaan dalam melakukan pinjaman maka prediksi atas uang kas menjadi sangat penting, prakiraan kas yang bisa diperoleh dapat dilakukan dengan 2 metode yaitu metode langsung (*direct method*) dan metode tidak langsung (*indirect method*). Hal pokok dalam perhitungan kas adalah berapa kas minimal yang harus didapat dalam menjalankan strategi guna pencapaian target.

Selain profit, kas, keuntungan bagi investor sangat penting. Mereka menanamkan investasi dalam suatu perusahaan berharap mendapatkan keuntungan yang lebih besar daripada bunga deposito, oleh karena itu harga saham dan pembagian deviden sangat

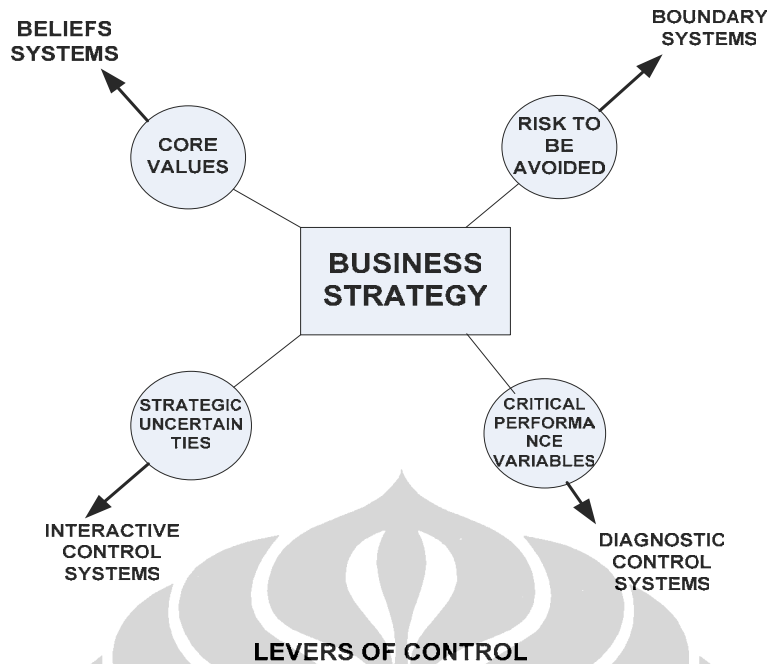
diperhatikan oleh investor. Salah satunya dengan melakukan analisis ROE. Analisa ROE juga menggambarkan perhitungan *profitability ratio*, *asset turnover ratio*, serta *financial leverage ratio*.

### 2.3. Levers of Control

Strategi yang telah diterapkan perusahaan dapat menjadi usang oleh karena itu dalam menjalankan strategi sebaiknya dilakukan sistem timbal balik dengan pendekatan dua kali perputaran (*double loop*). Pada sistem ini manajemen tidak hanya dituntut untuk mengamati berbagai varian operasional namun juga mengevaluasi apakah strategi yang sedang dijalankan relevan dengan situasi terakhir.

Strategi bisnis sebagai faktor utama dapat dikelola dengan melihat empat aspek yaitu (Robert Simon, levers of control, 1995):

- a. *Belief systems*, digunakan untuk mencari kesempatan-kesempatan dalam berbagai strategi yang ada.
- b. *Boundary system*, digunakan sebagai batasan dalam pencarian kesempatan itu.
- c. *Diagnostic control system*, digunakan sebagai motivasi, monitor, serta penghargaan atas pencapaian suatu tujuan.
- d. *Interactive control system*, digunakan untuk pembelajaran organisasi serta penemuan ide dan strategi baru.



Gambar 2.1. Levers of Control

Sumber: Robert Simon, "Levers of Control : How Manager Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal", HBS, Boston, 1995, p.7

#### 2.4. Belief System dan Boundary System

Resiko perusahaan dalam melakukan aktivitas bisnisnya dapat disebabkan berbagai hal antara lain resiko karena operasional, resiko bawaan, serta resiko yang terjadi di dalam persaingan. Penanggulangan resiko ini memerlukan internal kontrol yang baik. Internal kontrol ada dua kategori yaitu *belief system* dan *boundary system*. *Belief system* merupakan perencanaan organisasi secara tersurat yang digunakan oleh manager untuk mengkomunikasikan tentang nilai dasar, tujuan, arah dalam berorganisasi.

Bentuk tersurat *belief system* berupa kepercayaan atau *credos*, *mission statement*. Tanpa memahami *belief system*, seorang manager akan kesulitan untuk mengidentifikasi kesempatan-kesempatan yang ada. Pemahaman *belief system* ini sebaiknya dilakukan dengan melakukan dialog sehingga dapat dibangun komitmen atas pencapaian tujuan. Dapat pula

dilakukan pemberian reward untuk mendorong pegawai melakukan pencarian ide-ide baru ini.

*Boundary system* biasanya dijabarkan dalam bentuk hal-hal yang tidak boleh dilakukan dan mendorong mereka melakukan inovasi dengan mencari kesempatan-kesempatan yang ada. Dua bentuk boundary yaitu *business conduct boundaries* dan *strategies boundaries*. *Business conduct boundaries* berasal dari tiga sumber yaitu hukum masyarakat, *belief system*, *codes of behaviour* yang diterapkan oleh profesional atau industri. Pembeneran tindakan yang melanggar *business conduct boundaries*, menganggap tindakan pelanggarannya hanya hal yang sepele, serta tidak adanya sikap yang tegas atas pelanggaran ini akan mempengaruhi krisis kepercayaan dan menurunnya reputasi. Pemberian sanksi dan peraturan yang jelas serta tegas meminimalkan tindakan pelanggaran terjadi.

*Belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* saling berkaitan satu dengan yang lain. *Belief system* yang diciptakan untuk meneguhkan komitmen untuk mencapai tujuan, penerapan strategi dibuat garis besar untuk menghindari resiko yang tertuang dalam *boundary system*. Apabila terjadi perubahan, karyawan hendaknya melakukan eksperimen atas strategi terdahulu yang tertuang dalam *interactive control system*. Strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dinilai penerapannya berdasarkan variabel yang tertuang dalam *diagnostic control system*.

Tabel 2.1. Keterkaitan *Levers of Control* dengan strategi:

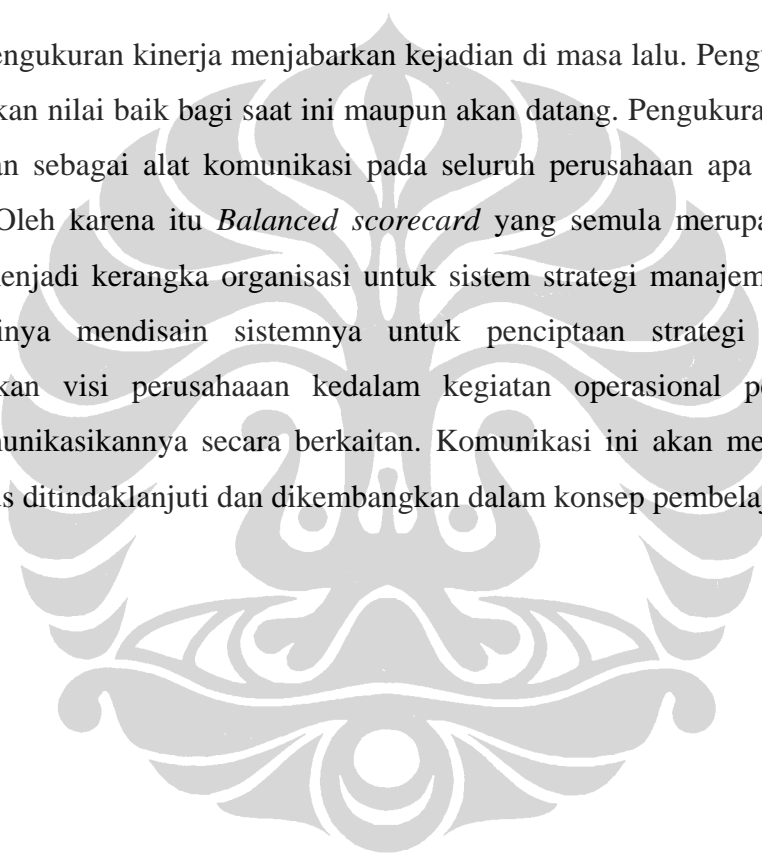
Sistem Kontrol	Tujuan	komunikasi	Kontrol strategi
<i>Beliefs system</i>	Pemberdayaan dan aktivitas kedepan	Visi	Perspektif
<i>Boundary System</i>	Batasan kebebasan	Strategi utama	Posisi bersaing
<i>Diagnostic Control system</i>	Koordinasi dan monitor pelaksanaan strategi ketidakpastian.	Rencana dan tujuan	Rencana
<i>Interactive Control System</i>	Simulasi dan strategi yang tidak terduga	Strategi ketidakpastian	Pola tindakan

Sumber : Simons Robert, *Levers of control*, p.156

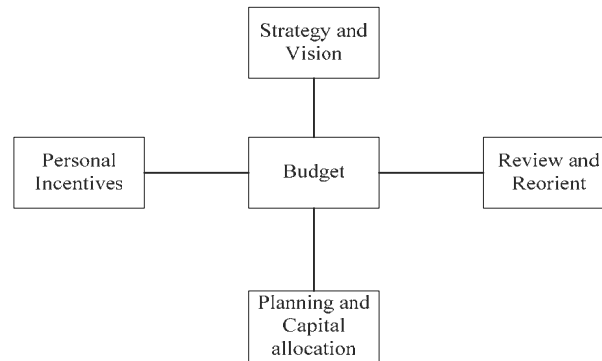
Penggunaan *belief system* dan *boundary system* dalam mengontrol strategi perusahaan dapat juga ditambah dengan adanya kontrol oleh para spesialis seperti akuntan, pengendalian kualitas, internal auditor, teknologi informasi. Para ahli staff ini mempunyai peranan untuk memelihara aktivitas sehingga mendorong penerapan *belief system*, melakukan survei atas kepedulian pegawai, mengkomunikasikan *code of business conduct*, menyiapkan *strategy boundaries* berupa ceklist, menyiapkan rancangan kapital akuisisi. Mereka juga melakukan kontrol terhadap *boundary, belief system* terlaksana dengan baik.

## 2.5. Diagnostic Control System

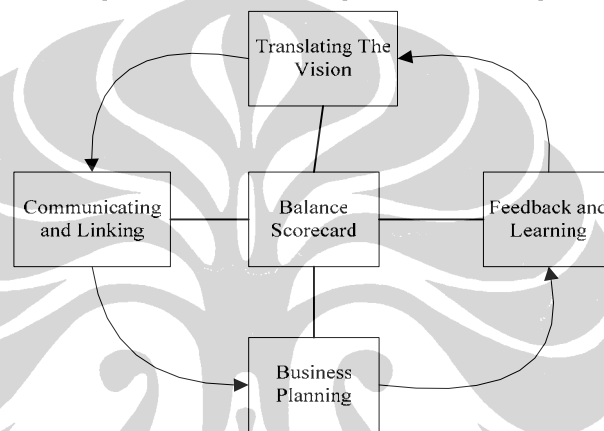
Pengukuran kinerja menjabarkan kejadian di masa lalu. Pengukuran seharusnya dapat menciptakan nilai baik bagi saat ini maupun akan datang. Pengukuran kinerja ini dipilih oleh perusahaan sebagai alat komunikasi pada seluruh perusahaan apa yang menjadi perhatian penting. Oleh karena itu *Balanced scorecard* yang semula merupakan sistem pengukuran kinerja menjadi kerangka organisasi untuk sistem strategi manajemen. *Balanced scorecard* pada intinya mendisain sistemnya untuk penciptaan strategi jangka panjang. BSC menjabarkan visi perusahaan kedalam kegiatan operasional perusahaan dengan cara mengkomunikasikannya secara berkaitan. Komunikasi ini akan membentuk rencana bisnis yang harus ditindaklanjuti dan dikembangkan dalam konsep pembelajaran.



**From a Management Control System  
Designed around a Short-Term, Control  
Oriented Financial Framework**



**To a Strategic management system  
Designed around a Longer-Term strategic View**



Gambar 2.2. Awal sebuah premise

Sumber: Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment," Massachusetts, Harvard Business Review, 2001p.24

Komunikasi dan kontrol strategi perusahaan dikenal dua konsep yaitu *diagnostic control system* dan *interactive control system*. *Diagnostic control system* dapat diartikan sebagai pengkomunikasian variabel-variabel pengukuran kinerja- faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengimplementasian strategi dan membandingkan hasil aktual dengan rencana keuntungan yang telah ditetapkan sebelumnya- sehingga dapat diketahui apakah strategi tersebut dapat tercapai atau tidak.

*Interactive control system* adalah sebagai bentuk tindakan perusahaan dalam mengantisipasi atas perubahan pasar dapat bersifat ancaman maupun kesempatan yang membutuhkan perubahan strategi. *Diagnostic control system* dapat dikatakan sebagai motivasi dan monitor output pegawai dengan standar yang telah ditetapkan serta

memperbaiki perbedaan atau gap yang terjadi. Variabel yang dikontrol ini biasanya disebut *critical performance variabel*. Contoh *diagnostic control system* adalah (Simon, 1995)

1. Tujuan dan sistem objektif.
2. Rencana bisnis.
3. Rencana profit dan anggaran.
4. Anggaran pusat biaya.
5. Sistem monitor proyek.
6. Pendapatan *brand* /sistem monitoring *market share*.
7. Rencana sumberdaya manusia.
8. Sistem monitor biaya standar.
9. Sistem objektif oleh manajemen.

Agar suatu organisasi bisa fokus terhadap strategi ada lima prinsip yang harus dijalankan (Kaplan & Norton, 2001):

- a. Manajemen harus menerjemahkan strateginya secara komunikatif ke dalam operasional sehari-hari, munculah konsep *strategy map* yang merupakan sebuah arsitektur komprehensif untuk menjelaskan strategi. Strategi map juga merupakan rangkaian sebab akibat yang dikaitkan dengan empat perspektif *Balanced scorecard* sehingga menjadi acuan bagi manajemen untuk bereaksi dan berinisiatif strategis. Sebelum mengevaluasi strategi kontrol, sebaiknya kita melihat terlebih dahulu pengertian strategi yang dimaksud.
- b. Strategy map ini harus dijabarkan hingga ke strategi bisnis unit untuk diimplementasikan.
- c. Strategi bisnis unit ini kemudian dilanjutkan ke strategi masing-masing individu, dalam organisasi strategi fokus pengerahan sumber daya manusia harus dilakukan secara holistik. Setiap pegawai harus diaktifkan untuk mendukung strategi dan keseluruhan tindakan pendukung.
- d. Proses manajemen strategi harus terkoneksi dengan proses manajemen taktis, hal ini biasanya dilakukan dengan menghubungkan BSC dengan anggaran.
- e. Melakukan perubahan melalui kepemimpinan sehingga menghilangkan hambatan-hambatan.

Kompetitif yang tinggi di dalam dunia perdagangan elektronik membuat investor ekstra perhitungan terhadap investasi mereka. Investor menginginkan manajemen yang baik dalam pengelolaan investasi mereka. Kebutuhan akan pengelolaan yang baik seperti *Balanced Scorecard* sudah menjadi kewajiban bagi perusahaan, karena *Balanced Scorecard* tidak hanya mengkomunikasikan informasi finansial tetapi juga non finansial seperti aktiva tak berwujud, tetapi juga BSC juga melihat sudut pandang saling keterkaitannya diantara ke empat perspektif tersebut kedalam strategi perusahaan. *Balanced scorecard* juga merefleksikan misi dan strategi yang ditetapkan perusahaan sebelumnya kedalam ukuran dan tujuan.

Kesuksesan *Balanced scorecard* dapat menimbulkan kreativitas atas strategi-strategi baru. Kita menyebutnya *double loops process*- sebuah integrasi dari manajemen taktik ( Budget keuangan dan review bulannya) dengan manajemen startegi yang berlangsung secara berkelanjutan. Adanya *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dan sistem kontrol pada suatu perusahaan adalah untuk menyampaikan informasi baik bersifat finansial maupun non finansial sehingga dapat membantu manager dalam mengambil keputusan. Para manajer dapat memperbandingkan hasil aktual dengan strategi dan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

*Balanced scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi jangka panjang. Pengalaman dilapangan menunjukkan adanya gap atau perbedaan yang diklasifikasikan (Kaplan dan Norton,1996):

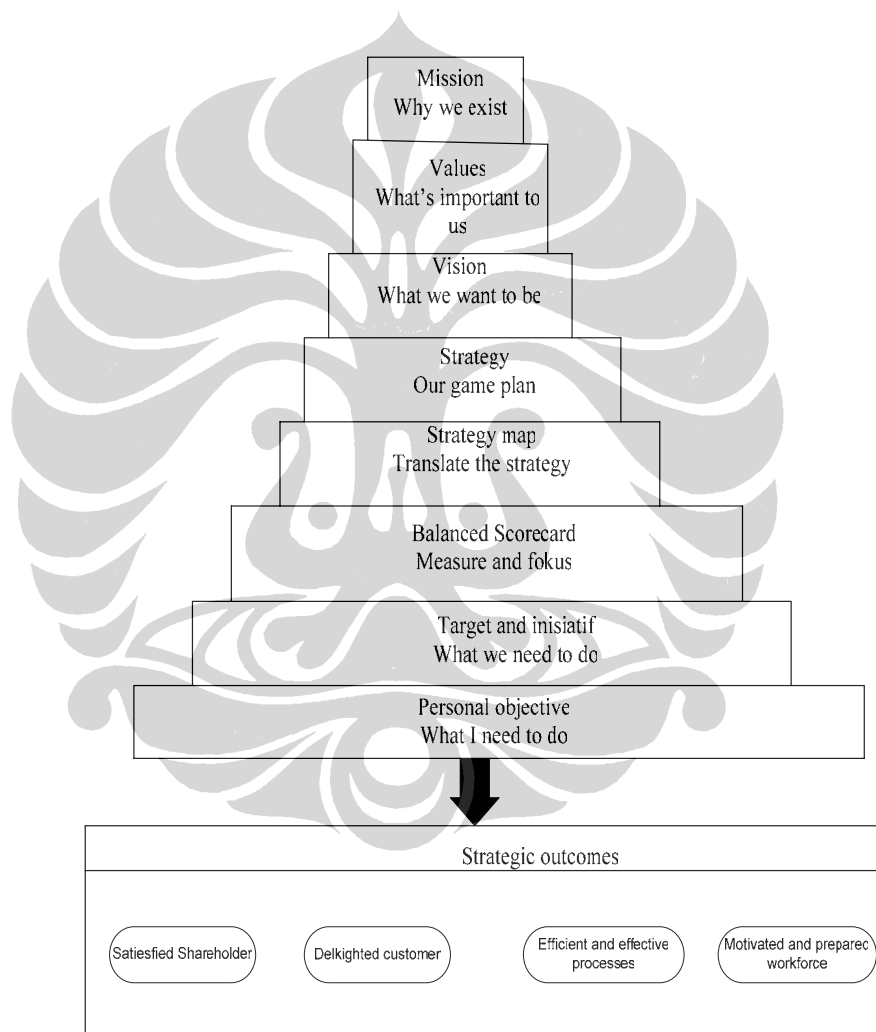
1. Visi dan strategi tidak dapat dijalankan; hambatan umumnya adalah berupa kesulitan untuk mendapatkan konsesus tentang makna visi dan strategi itu sendiri.
2. Strategi tidak terhubung dengan sasaran/ tujuan departemen, tim, dan individu.
3. Strategi tidak terhubung dengan alokasi sumber daya.
4. Umpan balik yang diperoleh seringkali bersifat taktis bukan strategis.

Variabel pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu



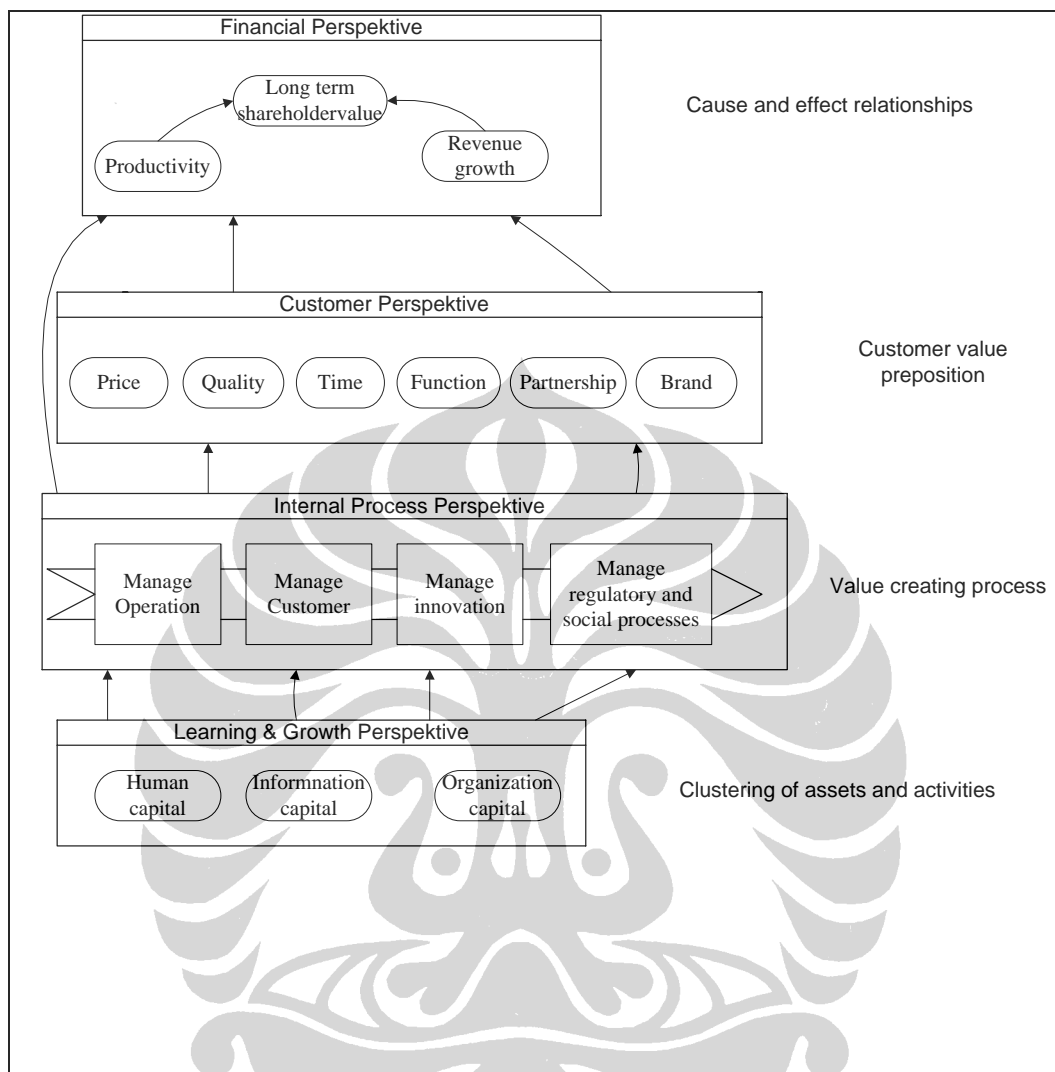
rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Strategi merupakan sebuah proses berkelanjutan dari misi dalam perusahaan ke kinerja pegawai bagian paling dasar. Pencarian sebuah misi berasal dari kenapa mereka ada, misi dan core value saling berkesinambungan. Visi organisasi menggambarkan arah tujuan perusahaan dan memberi gambaran bagaimana kita bisa mendukung organisasi atau perusahaan.



Gambar 2.3. The Balanced scorecard is a step in a continuum the describe what value is and how it is created

Sumber : Robert S. Kaplan., & David P.Norton.,(2004). Strategy map : converting intangible assets into tangible outcomes.Boston: Havard Business School Publishing Corporation. P.32.



Gambar 2.4. The Balanced scorecard framework

Sumber : Robert s. Kaplan., & David P.Norton.,(2004). Strategy map : converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Havard Business School Publishing Corporation.p.31

Aspek-aspek yang diukur dalam balance scorecard :

1. **Perspektif keuangan;** Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan yang tercermin dalam sasaran-sasaran secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka

pendek, strategi yang sering digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas, meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi ini dapat ditempuh dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilisasi aset, namun hasil penelitian oleh V.Govindarajan dan Joseph Fisher; *Strategi control system and resource sharing: effect on unit business unit performance*;2006) menyimpulkan dalam implementasi penggunaan standar kontrol sistem yang kaku dan sebaiknya disesuaikan dengan strategi individu SBU, dan hendaknya strategi *cost leadership* mengikuti output yang ada.

2. **Perspektif Pelanggan;** Perspektif ini mempunyai dua kategori yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition*. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran antara lain *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, *customer profitability*. Sedangkan *customer value proposition* adalah pemicu dari kinerja, biasanya dikategorikan lagi kedalam produk atau atribut pelayanan, hubungan konsumen, citra, *relationship*.
3. **Perspektif Internal Bisnis Proses;** dalam pengembangan internal bisnis proses sebaiknya memperhatikan rantai nilai yang ada di perusahaan mulai dari input hingga layanan purna jual. kaplan dan Norton membagi proses bisnis internalnya menjadi tiga bagian yaitu proses inovasi, proses operasi, proses layanan purna jual. Dalam operasional perusahaan sehari-hari manajemen puncak secara simultan mengontrol biaya-biaya yang terjadi di dalam perusahaannya sehingga dapat mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu. Menurut Vincent Gaspersz (2007) ada dua macam pemborosan yaitu pemborosan mulai dari input menjadi output namun tidak bisa dihindari dan pemborosan yang dapat dihindari.
4. **Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan;** Proses ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Dalam perspektif ini perusahaan melihat tolok ukur kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi dan pemberdayaan serta keterkaitannya.

Keempat perspektif ini terkait menjadi kesatuan yang disebabkan oleh hubungan sebab akibat. Dimulai dari atas, hasil finansial akan dicapai hanya jika target pelanggan tercapai. *Customer value proposition* menggambarkan bagaimana penjualan dan loyaliti dibentuk dari terpenuhinya kepuasan konsumen. Internal proses menciptakan dan menyampaikan nilai konsumen ini. *Intangible aset* mendukung proses internal perusahaan dalam mencapai bisnis strateginya. Keempat perspektif ini saling berhubungan untuk

menciptakan nilai bagi perusahaan. Keempat perspektif ini bukanlah hal mutlak, tapi lebih merupakan acuan bagi perusahaan. Bisa jadi perusahaan menggunakan kurang atau lebih dari empat perspektif tersebut tergantung industri yang digeluti dan strategi unit bisnisnya.

Informasi yang disajikan dalam BSC sebaiknya bisa dipahami seluruh lapisan pegawai. Bila pegawai mengetahui hal-hal apa saja yang bisa menunjang dan mensukseskan pengimplementasian strategi perusahaan akan menjadi sebuah kinerja yang tidak hanya efektif- perbandingan hasil aktual dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya- namun juga efisien- berapa sumber daya yang digunakan dalam pencapaian output aktual.

Penyusunan pengukuran kinerja ini sebaiknya dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik di kelasnya sehingga target yang ditetapkan dapat maksimal (*benchmarking*). Dengan adanya pengukuran kinerja dan sistem kontrol ini menjadi suatu kemudi otomatis serta peringatan dini bila perusahaan berjalan diluar jalur yang sebenarnya, dan motivasi bagi pegawai.

## 2.6. Interactive Control System

Pengendalian manajemen merupakan suatu proses pengelolaan oleh manajemen sehingga seluruh lini mengetahui strategi bisnis mereka dan dapat menerapkan serta mengembangkan strategi tersebut melalui suatu kerangka pengendalian strategis seperti balance scorecard. Suatu pengendalian yang baik mencakup keseluruhan sistem operasional, memiliki tujuan menyeluruh, dan bermuara pada perspektif keuangan, memiliki jadwal yang jelas. (Antony & Young, 1999).

*Interactive control system* ini juga dapat digunakan sebagai proses pembelajaran dalam menentukan target, identifikasi perubahan customer, perilaku pesaing, teknologi yang akan berkembang, efek dari regulasi pemerintah. Data yang dihasilkan melalui ketidakpastian strategi ini kemudian dikembangkan melalui serangkaian dialog dan debat sehingga dapat disimpulkan strategi yang akan datang sehingga strategi itu merupakan serangkaian tindakan dan komunikasi secara *top down* dan *bottom up*.

Penyusunan *interactive control system* ini harus memenuhi empat kriteria yaitu informasi yang disajikan harus simpel, berisikan strategi ketidakpastian, dapat digunakan oleh berbagai level dalam perusahaan, merupakan rencana aksi yang baru. Ada berbagai

contoh system yang dapat digunakan sebagai *interactive control system* antara lain sistem perencanaan profit, sistem projek manajemen, anggaran pendapatan *brand*, sistem inteligen, sistem sumber daya manusia.

Sistem kontrol manajemen mempunyai peranan yang besar dalam mendorong perusahaan untuk berinovasi dan beradaptasi pada setiap perubahan. Sukses tidaknya adaptasi ini tergantung pada sebatas mana organisasi menghilangkan adanya ketergantungan pada rutinitas strategi. Sebuah organisasi sebaiknya menghilangkan hambatan yang membatasi individu dalam merespon tren yang terjadi. Dengan adanya strategi peninjauan, kondisi terbaru, serta pembelajaran dari eksperimen sehingga ketidakpastian strategi dapat direspon secara berkelanjutan. Penerapan sistem kontrol manajemen yang baik disamping diberikan penghargaan berupa insentif atau bonus juga memberikan sanksi tanpa ada batasan apapun untuk memberikan efek jera kepada pelaku. Pemotivasian ini sangat berkaitan erat dengan interaksi yang terjadi diantara pegawai dalam perusahaan.

Mengelola sebuah organisasi apalagi yang bersifat profit menimbulkan suatu kompleksitas tertentu. Pengelompokkan bisnis unit tidak harus yang memiliki hubungan atau tipe yang sama tetapi dapat kesemuanya mempunyai tujuan yang sama. Selain pengelompokkan bisnis unit dapat dilakukan juga unit bisnis tersentralisasi. Sedangkan sistem yang terhorizontal mendukung organisasi itu sendiri untuk mengkoordinasi dan menjaga hubungan unit bisnis yang ada. Sistem ini dapat ditunjang oleh adanya perencanaan strategi, prosedur, insentif yang jelas dan terkait secara vertikal maupun horizontal diantara unit bisnis-unit bisnis. Aspek kebijaksanaan sumber daya manusia, misalnya dengan adanya perputaran pegawai dalam unit-unit, aturan dan batasan dalam perekrutan dan training calon pegawai maupun nonpegawai, promosi, forum dan pertemuan antar unit, konsep pengajaran. Aspek lainnya adalah manajemen proses untuk menyelesaikan konflik dalam bisnis unit.

Sebuah Organisasi harus memperhatikan apa saja yang dapat memotivasi seorang pekerja, dalam perilaku organisasi seorang pegawai memotivasi dirinya dengan adanya keinginan untuk berkontribusi, keinginan untuk memilih yang benar, berjuang untuk mencapai sesuatu, keinginan untuk inovasi, serta keinginan untuk berkompertensi.

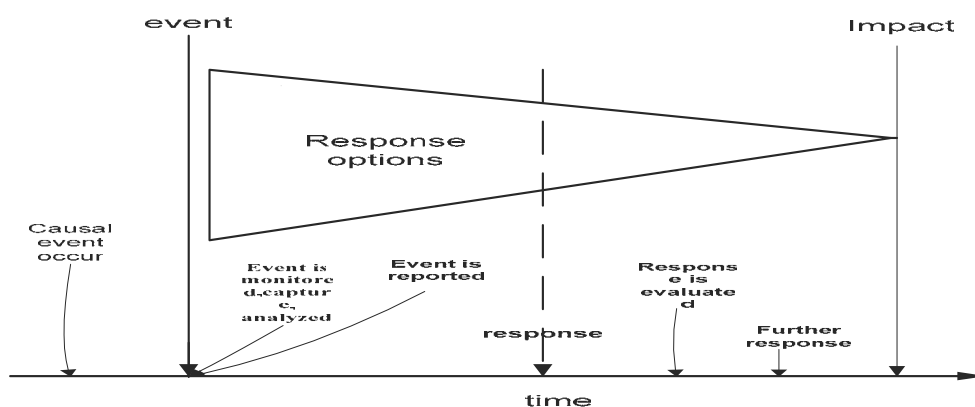
Motivasi-motivasi di atas seringkali terhalang oleh adanya hambatan yang disebut *organizational block*, antara lain ketidaktahuan untuk berkontribusi, adanya tekanan dan godaan, keterbatasan sumber daya, mempertahankan status quo. Adanya hambatan itu

diharapkan dapat diatasi dengan penerapan *levers of control*. Sebagai contoh adanya ketidaktahuan untuk berkontribusi diatasi oleh manager dengan mengkomunikasikan misi dan *core value (belief system)*, adanya tekanan dan godaan diatasi oleh manager dengan membuat aturan main yang jelas (*boundary system*), keterbatasan sumber daya diatasi dengan target didukung secara jelas melalui *diagnostic control*, mempertahankan status quo diatasi dengan dialog dan pembelajaran secara berkesinambungan.

Penciptaan proses *interactive* seperti diatas, mendorong senior manager malakukan pencarian aktivitas yang berkelanjutan serta menciptakan jaringan informasi dari dalam perusahaan untuk meninjau dan melaporkan perubahan-perubahan yang terjadi. Seorang pegawai harus membagi informasi dengan yang lain. Top manager memotivasi seluruh pegawai untuk melakukan inteligen data di pasar, mengukur variabel-variabel lingkungan, membagi informasi dengan pegawai lainnya sebagai perbandingan yang lebih realistik.

Informasi yang lengkap sebenarnya bukanlah informasi yang sesungguhnya kita butuhkan, namun kita lebih membutuhkan informasi tentang keadaan yang dapat memprediksi keadaan saat ini. Informasi tentang prediksi saat ini dapat memberi keadaan awal pada kita tentang tercapai atau tidak tercapai tujuan perusahaan, serta memberi kita kesempatan untuk meresponnya bila dibutuhkan.

Pada setiap kejadian seperti penurunan penjualan dapat ditelusuri penyebabnya, hal ini sering kali menjadi peringatan awal bagi perusahaan akan dampak negatif dari peristiwa-peristiwa tersebut. Informasi akan kejadian-kejadian inilah yang seharusnya kita monitor, kita tangkap, kita analisa, dan dilaporkan, dan pada akhirnya direspon oleh pelaku bisnis. Hal ini sering disebut dengan *Real Time Opportunity Detection* (Kenneth G Mcgee, 2004)

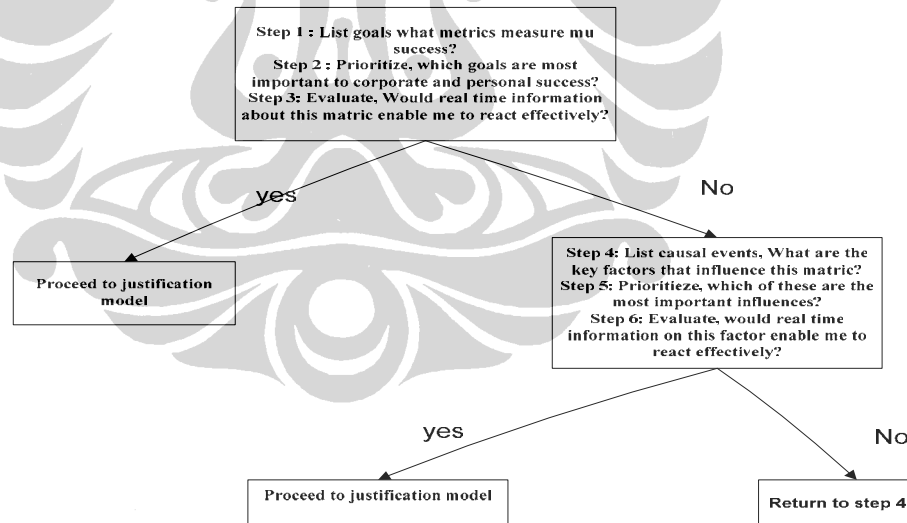


Gambar 2.5. An event is monitored, captured, analyzed, and reported in real time, allowing the most possible response options.

Sumber : Kenneth G McGee, Heads up: how to anticipate business surprises and seize opportunities first, gartner inc., 2004, p.33

Kejadian-kejadian yang mendahului akibat dalam dunia bisnis dapat dikategorikan dalam 3 kejadian yaitu *surprise event*- kejadian yang tidak dilaporkan karena tidak dilakukan monitor, penangkapan informasi, ataupun penganalisaan. *Suspected event*- kejadian yang dimonitor, ditangkap, dianalisa, dilaporkan tetapi terlambat meresponnya. *Surmounted event*- kejadian yang dilaporkan dan direspon dengan efektif. *Real Time Opportunity Detection* ini bisa dilakukan dengan menggunakan teknologi ataupun secara manual. Sistem ini memberi informasi kepada manager secara *real time* sehingga manager dapat mengambil kesempatan untuk terhindar dari ketidakpastian strategi atau keterkejutan dan menjadikannya sebuah kesempatan.

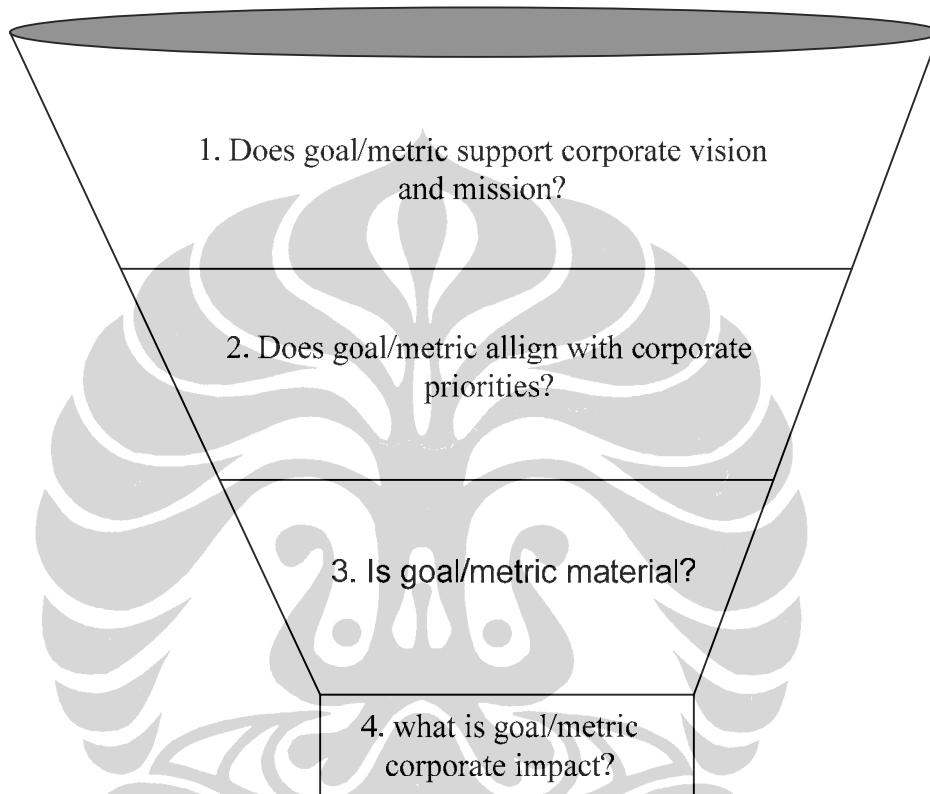
Identifikasi atas informasi hanya pada hal-hal yang penting saja, karena pada kenyataannya hanya 5% saja yang kita lakukan monitor. Langkah-langkah *identification* yang dilakukan dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.6. In the identification model, business goals and causal events are identified, prioritized, and evaluated

Sumber : Kenneth G. McGee, Heads up: How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunities First, Gartner Inc., 2004, p.47

Dalam bukunya McGee (2004) mengutarakan metodologi dalam melakukan *monitoring of information related to the event, capturing a change in the information, analyzing information, reporting the information, responding the information*, yaitu dengan melakukan indentifikasi dan pembenaran. Setelah melakukan identifikasi, kita kemudian harus melakukan pembenaran atas sumber-sumber yang ada. Dengan langkah-langkah sebagai berikut :



Gambar 2.7. In the justification model, candidates for monitoring in real time are evaluate againts corporate goals and materiality.

Sumber : Kenneth G McGee, Heads up:How to anticipate business surprises and seize opportunities first, Gartner Inc.,2004, p.47

Pertanyaan 1 : *Does the goal the information will help you to achieve support the corporate vision and mission?*. Identifikasi *real time* informasi harus mempunyai kaitan erat dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Apabila hal ini tidak terkait, maka pegawai tidak dapat melakukan *monitor* dan pencangkupan informasi .



Pertanyaan 2: *Does the goal align with the current corporate priorities?* Penentuan prioritas, variabel yang dipertimbangkan antara lain visi, misi, nilai objektif, strategi, tujuan, program.

Question 3 : *Is the information material to the goal, or would this information alone propel you to take action?*. Dikatakan material apabila informasi ini mempengaruhi pengambilan keputusan. Informasi ini dapat memprediksi keadaan saat ini sehingga dapat diambil keputusan yang efektif setelah diambil keputusan ini.

Question 4 : *What is the corporate impact of achieving (or not achieving) the goal?*. Apakah informasi ini memberikan dampak yang signifikan kepada tujuan perusahaan.

*Interactive control system* ini melatih setiap pegawai untuk melakukan *intelligent control*, berkomunikasi dengan yang lain sehingga dengan cepat merespon setiap ketidakpastian informasi.

Ada empat karakteristik *interactive control system* yaitu :

- a. Informasi yang dikumpulkan merupakan informasi yang penting dan diagendakan secara rutin oleh senior manager.
- b. *Interactive control system* memerlukan frekuensi dan perhatian yang rutin dari manager operasional seluruh organisasi.
- c. Data yang dikumpulkan diinterpretasikan dan diskusikan bersama-sama oleh seluruh pegawai yang terkait.
- d. Sistem merupakan penghubung seluruh karyawan dalam melakukan debat berdasarkan data, asumsi, serta implementasi.

Pada umumnya data yang disajikan berupa laporan permingguan atau bahkan harian mengenai kondisi keseluruhan, informasi penting kompetitor, hingga berbagai masalah di lapangan mengenai ketidakpastian strategi, dapat digunakan oleh berbagai level dalam perusahaan, merupakan rencana aksi yang baru. Ada berbagai pertimbangan dalam menentukan sistem yang digunakan sebagai *interactive control system* yaitu:

**Ketergantungan teknologi.** Beberapa produk sangat tergantung pada teknologi. Semakin suatu industri bergantung pada teknologi, sangat penting bagi manager untuk melindungi keunggulan bersaing dari kompetitor dengan cara menciptakan teknologi yang baru. Dalam hal ini sebaiknya menggunakan *interactive project management system*.

**Peraturan.** Dalam industri seperti perusahaan *pharmaceutical* yang mengembang R&D, lebih memperhatikan sentimen politik, tekanan politik, perubahan peraturan, legislatif.

**Kompleksitas rantai nilai.** Dalam sebuah industri yang multikomplek rantai nilai, seorang manager harus memonitor lalu lintas produk dan perdagangan. Input, produksi, distribusi, penjualan dan marketing dihubungkan dalam proses yang dinamis. Kondisi kompleksitas rantai nilai ini dibutuhkan *interactive profit planning system*, untuk indentifikasi peluang dan ancaman

**Ease of tactical respond.** Jika suatu bisnis dengan mudah meniru taktik kompetitor, perencanaan yang digunakan dalam waktu yang sangat pendek. Respon atas taktik kompetitor menjadi lebih penting daripada rencana itu sendiri, dalam hal ini dapat digunakan *brand revenue budget system*. Tetapi bila taktik kompetitor sukar untuk ditiru karena teknologi dan pasar yang semakin ketat, rencananya dilaksanakan dalam waktu yang lebih lama. Contoh *interactive control system* yang dapat digunakan yaitu *interactive profit planning system*.

Pelaksanaan *interactive control system* ini hanya menggunakan satu sistem saja karena faktor yang pertama adalah biaya. Manager harus menyeimbangkan tugas-tugas, peraturan, dengan perhatian dalam menjalankan *interactive control system*. Faktor kedua karena keterbatasan individu dalam memproses data yang banyak sedangkan informasi yang terbatas. Penggunaan lebih dari satu sistem interaktif membuat data yang terlalu banyak bahkan menyulitkan manager mengambil keputusan. Alasan ketiga adalah pada intinya *interactive control system* merupakan suatu sistem sebagai tempat pembelajaran dan bereksperimen. Terlalu banyak informasi lebih menyulitkan karyawan dalam bereksperimen dan pembelajaran.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 1.1. Latar Belakang Berdirinya Perusahaan

Banyak negara di wilayah regional Asia Pasifik, termasuk Indonesia, mengalami dampak memburuknya kondisi ekonomi, terutama karena depresiasi mata uang negara-negara tersebut. Akibat utamanya adalah sangat langkanya likuiditas, tingginya tingkat suku bunga dan kurs mata uang asing dan tarif bunga berdampak buruk terhadap pendapatan dan kemampuan Perusahaan untuk melunasi hutang dalam US dolar mengingat hutang perusahaan yang telah meningkat secara signifikan.

Dampak memburuknya kondisi ekonomi Indonesia terhadap konsumen perusahaan telah menurunkan jumlah pendapatan dan meningkatnya resiko kredit bawaan dalam piutang usaha. Dengan adanya tekanan ekonomi terhadap pemasok, ketersediaan barang-barang keperluan Perusahaan juga semakin ketat, sehingga meningkatkan harga barang-barang tersebut. Dalam memberikan respon terhadap memburuknya kondisi tersebut, Perusahaan telah berusaha melakukan penambahan modal untuk memperkuat struktur modal, peningkatan penjualan, dan program efisiensi.

Penyelesaian memburuknya kondisi ekonomi tergantung pada kebijakan fiskal dan moneter yang akan diambil pemerintah untuk menyetatkan perekonomian membentuk suatu tindakan yang berada di luar kendali perusahaan. Oleh karena itu, tidaklah mungkin untuk menentukan dampak masa depan terus memburuknya kondisi ekonomi terhadap likuiditas dan pendapatan perusahaan, termasuk dampak mengalirnya dana pemasok ke dan dari perusahaan.

Pada tahun 1954, Drs. H. Thayeb Mohammad Gobel mendirikan PT. Transistor Radio Manufacturing. Perusahaan ini yang pertama kali memproduksi radio transistor bermerk "Tjawang". Tahun 1957 Drs. H. Thayeb Mohammad Gobel mendapatkan beasiswa ke Jepang -a Colombo Plan scholarship. Saat bersekolah itulah, beliau mengadakan pertemuan dengan pendiri Matsushita Electric Industrial Co., Ltd yang bernama Mr. Konosuke Matsushita. Akhirnya terjadilah kerjasama joint venture dengan perpanjangan masa kerjasama yang tak

terhingga. Produksi pertamanya adalah pada saat peristiwa Asian Games tahun 1957, pada saat itulah perusahaan membuat televisi pertama hitam putih.

PT Gobel Dharma Nusantara (Perusahaan) didirikan di Indonesia berdasarkan akta Notaris No. 23 tanggal 11 maret 1976 yang dibuat dihadapan R.Soerojo Wongsowidjojo, SH., yang kemudian diubah dengan akta No. 50 tanggal 31 Mei 1976. Anggaran dasar tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. Y.A. 5/320/14 tanggal 21 Juni 1976.

Berdasarkan Akta Pernyataan keputusan Rapat Para Pemegang Saham PT Met Gobel No. 1 tanggal 1 September 2006 yang dibuat dihadapan Notaris Afrizal, SH., menyetujui Restrukturisasi Perusahaan, yaitu dengan mengalihkan kekayaan dan kewajiban PT Met Gobel serta kegiatan usaha Perdagangan (Trading) yang dijalankan Perusahaan dengan kondisi apa adanya (“As Is”) kepada PT Gobel Dharma Nusantara, termasuk Divisi/unit kerja: *System Product, Automotive Product* dan *industry*.

Berdasarkan akta No. 6 Notaris Afrizal, SH., tanggal 28 Desember 2007, telah disetujui mengenai penyelesaian sebagian besar hak tagih PT Gobel International kepada Perusahaan yaitu sebesar Rp. 25.691.732.000 untuk dikompensasikan sebagai tambahan setoran saham atas nama PT Gobel International dalam Perusahaan yaitu sebanyak 25.691.732 saham dan perubahan modal setor Perusahaan dari sebesar Rp. 71.900.000.000 menjadi Rp. 97.591.732.000 terbagi atas 97.591.732 saham dengan nilai nominal setiap saham sebesar Rp 1.000. Akta tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Menurut pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan usaha Perusahaan adalah dalam bidang perdagangan, perindustrian, pengangkutan, jasa dan agen, real estate dan pembangunan. Perusahaan berdomisi di Jakarta.

PT Gobel Dharma Nusantara merupakan Perusahaan dagang (Trading) dengan bidang usaha agen produk import merk “Panasonic”, selain itu juga menyediakan jasa logistik dan pergudangan. PT Gobel Dharma Nusantara memiliki 13 cabang di seluruh Indonesia, yaitu Jakarta, Medan, Pekanbaru, Palembang, Tanjung karang, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Makasar, Palu, Manado, Banjarmasin, Balikpapan.

PT Gobel Dharma Nusantara ini merupakan afiliasi dari PT Gobel International dengan kepemilikan Bapak Rachmat Gobel sebagai pemegang saham di perusahaan ini. Transaksi yang terjadi di dalam perusahaan hampir semua terkait dengan pihak afiliasi seperti PT Panasonic Gobel Indonesia, PT. Panasonic Manufacturing Indonesia.

Produk yang dijual PT Gobel Dharma Nusantara ini antara lain LCD Projector & Lamps, Panaboard, Car Audio, Car Battery, Project system. Para pesaing perusahaan ini antara lain Benq, Toshiba, Canon, Philips, Sony, Pioneer, Canwood, sedangkan *Project system* menjual produk-produk di luar Panasonic.

### 3.2. Susunan Dewan Komisaris, Direksi, dan Karyawan

Susunan Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan pada tanggal 31 Maret 2008 dan 2007 adalah sebagai berikut :

	2008	2007
<b>Dewan Komisaris</b>		
Komisaris Utama	: Tn. Abdullah Gobel	Tn. Abdullah Gobel
Komisaris	: Tn. Roeland Niode	Tn. Roeland Niode
<b>Direksi</b>		
Presiden Direktur	: Tn. Rachmat Gobel	Tn. Rachmat Gobel
Wakil Presiden Dir.	: Tn. Rinaldi Sjarif	Tn. Rinaldi Sjarif
Direktur	: Tn. C.A Pasaribu	Tn. C.A Pasaribu
Direktur	: -	Tn. E. Tanemura

### 3.3. Kepemilikan Saham

Tabel 3.1. Komposisi pemegang saham per 31 Maret 2008 dan 2007 adalah sebagai berikut :

Nama pemegang saham	31-Mar-08		
	Lembar saham	Persentase kepemilikan	Jumlah (Rupiah)
PT Gobel International	96.906.732	99,30%	96.906.732.000
Rachmat Gobel	685.000	0,70%	685.000.000
Jumlah	97.591.732	100,00%	97.591.732.000

Nama pemegang saham	31-Mar-07		
	Lembar saham	Persentase kepemilikan	Jumlah (Rupiah)
PT Gobel International	71.215.000	99,05%	71.215.000.000
Rachmat Gobel	685.000	0,95%	685.000.000
Jumlah	71.900.000	100,00%	71.900.000.000

### 3.4. Komposisi Pegawai

Data terakhir dari perusahaan komposisi pegawai PT Gobel Dharma Nusantara berjumlah 41 orang dengan tingkat pendidikan dan umur sebagai berikut:

Karyawan Tetap berjumlah = 37 orang

Karyawan Tidak Tetap = 4 orang

Tabel 3.2. Komposisi Pegawai PT Gobel Dharma Nusantara

KOMPOSISI PEGAWAI PT GOBEL DHARMA NUSANTARA Per Oktober 2009			
Berdasarkan tingkat pendidikan		Berdasarkan Usia (tahun)	
S2	4	26-30	9
S1	13	31-35	12
D3	11	36-40	8
SMA	8	41-45	5
STM	4	46-50	5

SMP	1	51-55	2
Total	41	Total	41

### 3.5. Prinsip, Falsafah Perusahaan

PT Gobel Dharma Nusantara mempunyai falsafah Pohon Pisang, yang berisikan: “....SEMUA BAGIAN yang ada pada dirinya, BERMANFAAT.... Jauh sebelum matinya, ia telah memproses kelangsungan keturunannya. Dari sini bisa dilihat KEBERSAMAAN dan KESINAMBUNGAN hidup yang rela berkorban bagi kebahagiaan kehidupan di masa datang...”

Dalam buku Perjanjian Kerjasama PT Gobel Dharma Nusantara disebutkan Prinsip Utama Perusahaan. Prinsip itu kemajuan dan pembangunan hanya dapat tercapai dengan jalan penyatuan tenaga, pikiran dan kerjasama yang erat antara karyawan dalam perusahaan ini. Sebab itu senantiasa berpegang teguh pada Tujuh Prinsip Perusahaan agar segala pengabdian kita menjadikan kemajuan yang kekal.

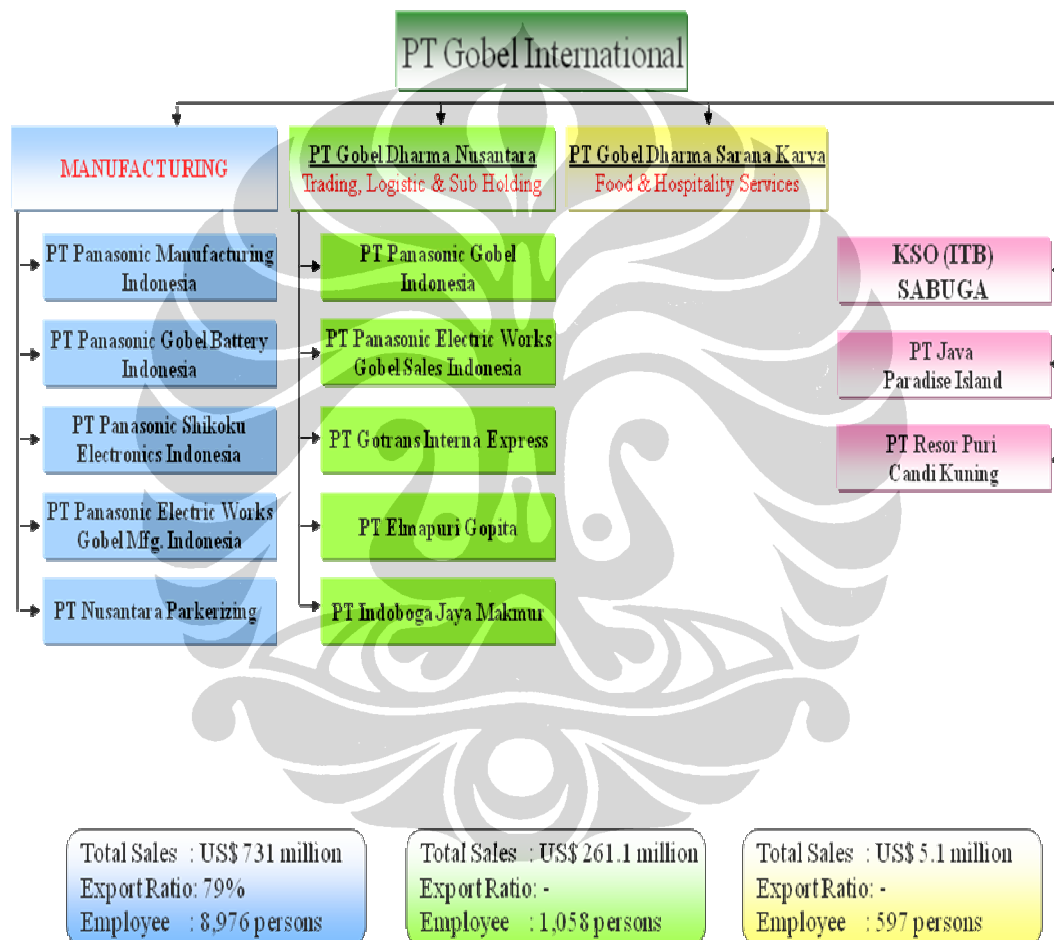
Ketujuh Prinsip Perusahaan itu, adalah sebagai berikut:

- a. Utamakan berbakti kepada negara melalui industri. Karya kita harus merupakan bakti kita pada Negara dan Kemegahan Industri adalah kebanggaan kita.
- b. Utamakan berlaku jujur dan adil. Kita harus berlaku jujur dan adil, baik urusan pribadi maupun urusan perusahaan.
- c. Utamakan kerjasama dengan keselarasan. Kita harus bekerja sama dengan penuh keselarasan sebagai suatu kesatuan yang saling percaya mempercayai serta bertanggung jawab dengan meyakini hakikat satu untuk semua, semua untuk satu.
- d. Utamakan berjuang untuk perbaikan. Kita harus berjuang untuk perbaikan, baik untuk diri sendiri maupun perusahaan.
- e. Utamakan ramah tamah dan kesatria. Kita harus bersikap ramah tamah dalam kata dan perbuatan, kesatria, menghormati, serta menghargai hak dan kewajiban.
- f. Utamakan menyesuaikan diri dengan kemajuan zaman. Kita harus menyesuaikan diri untuk maju sesuai dengan kemajuan zaman.

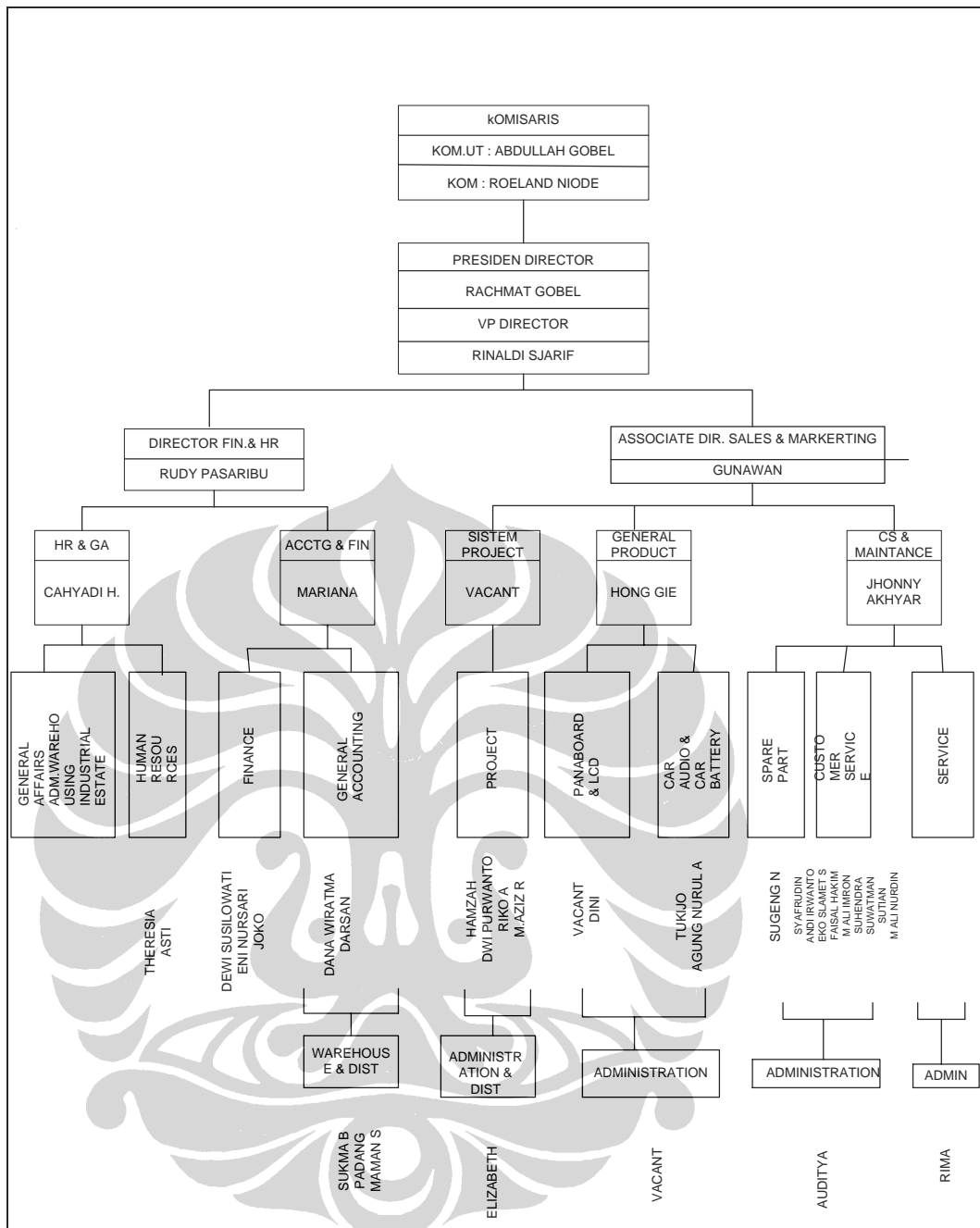
- g. Utamakan bersyukur dan berterima kasih. Kita harus bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas karunianya dan berterima kasih kepada masyarakat, perintis Bangsa dan Negara atas bantuannya.

### 3.6. Struktur Organisasi

Gambar 3.1. Struktur Organisasi Gobel Group







mbar 3.2. Struktur Organisasi PT Gobel Dharma Nusantara

### 3.7. Data Perusahaan

Tabel 3.3. Bonus dan Insentif Perusahaan

PT GOBEL DHARMA NUSANTARA		
REKAPITULASI PERSONNAL EXPENSE		
(untuk BP tahun 2008)		
DIVISI/PRODUK	INCENTIVE	BONUS
HOP	Rp0	Rp151.841.980
FIN	Rp15.000.000	Rp34.430.400
HR&GA	Rp3.000.000	Rp16.042.930
SP-PART	Rp3.900.000	Rp4.539.966
SERVICE	Rp14.700.000	Rp12.182.858
IND	Rp36.600.000	Rp32.247.116
CB	Rp21.570.000	Rp6.223.700
CA	Rp2.250.000	Rp2.347.500
LCD	Rp12.540.000	Rp5.416.000
PANAB	Rp12.540.000	Rp5.416.000
SYS	Rp33.240.000	Rp18.802.100
TOTAL	Rp155.340.000	Rp289.490.550

Berdasarkan data diatas, perhitungan insentif yang ditetapkan PT Gobel Dharma Nusantara berdasarkan target yang dijabarkan lebih lanjut melalui point atas target.

Contoh :

Apabila Penjualan mencapai target 100% diberi point 70

*Collection* bila mencapai target diberi point 30

- Apabila Pegawai A targetnya sebesar Rp.100.000.000, tetapi hanya mencapai target Rp.75.000.000 maka perhitungannya adalah:

$$(Rp.75.000.000 / Rp.100.000.000) * 70 = 52,5\%$$

- Apabila pengumpulan pembayaran Pegawai A targetnya Rp.50.000.000 dan bisa mencapai target 100% maka ia akan menerima 30%
- Jadi total insentivenya 52,5% ditambah 30% atau total 82,5%, bila peraturannya diatas 50%-100% dikalikan dengan jumlah Rp.2000.000 maka total incentive menjadi:

$$82,5\% * Rp 2.000.000 = Rp.1.650.000$$

**Tabel 3.4. TOTAL B.P 2008/2009**

CATEGORY	RESULT 2006/2007	RESULT 2007/2008		BP 2008/2009		
		qty/amt	Vs L.Y	qty/amt	Vs L.Y	
PANABOARD	Qty	1.067	1.583	148%	1.900	120%
	Amt	8.447	12.782	151%	15.583	122%
Car Battery	Qty	11.813	9.052	77%	11.000	122%
	Amt	3.777	4.080	108%	5.410	133%
Sub Total Off B/S		12.224	16.862	138%	210	124%
LCD PROJECTOR	Qty	2.168	701	32%	1.200	171%
	Amt	15.563	6.382	41%	14.579	228%
CAR AUDIO	Qty	4.206	6.919	165%	8.580	124%
	Amt	4.091	5.351	131%	5.561	104%
Sub Total Off B/S		19.654	11.733	60%	20.140	172%
TOTAL PRODUCT BUSINESS		31.878	28.595	90%	41.133	144%
TOTAL PROJECT BUSINESS		6.237	3.376	54%	15.000	444%
TOTAL GDN		38.115	31.971	84%	56.133	176%

### 3.8. Internal Audit

Dalam struktur organisasi perusahaan tidak terdapat internal audit perusahaan. Dalam pelaksanaannya pun sering kali terjadi tumpang tindih pekerjaan, ataupun perangkapan jabatan dan pekerjaan. Sehingga dalam Surat Pernyataan Direksi tentang Tanggung Jawab Laporan Keuangan PT Gobel Dharma Nusantara untuk tahun-tahun yang berakhir 31 Maret 2008 dan 2007 disebutkan bahwasanya Direktur bertanggung jawab atas sistem pengendalian internal dalam perusahaan. Serta mempertimbangkan perusahaan belum termasuk kategori besar dengan kompleksitas transaksi, jumlah pegawai, jumlah produk, maka hingga saat ini masih dapat berjalan dengan baik. Dalam arti tidak ditemukannya kasus penyelewengan, ataupun penyalahgunaan wewenang.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Proyeksi Indikator Ekonomi Indonesia 2010

Perkembangan industri nasional dipengaruhi oleh perkembangan ekonomi domestik dan internasional. Oleh karena itu, peta industri nasional ke depan harus memperhatikan perkembangan yang diperkirakan akan terjadi pada perekonomian domestik dan internasional.

The *Economist Intelligence Unit* memproyeksikan perekonomian Indonesia akan tumbuh dengan laju rata-rata 6,2% per tahun selama periode 2006-2010. Perkiraan yang cukup optimis mengingat pada tahun 2005 pertumbuhan ekonomi tercatat hanya 5,6%.

Berdasarkan data *Road Map* Industri Elektronika yang dikeluarkan oleh Departemen Perindustrian pertumbuhan ekspor Indonesia tahun 2010 diperkirakan mencapai 10 milyar dan tahun 2015 mencapai 15 milyar, dengan pertumbuhan investasi rata-rata US\$ 500 juta/tahun.

Proyeksi pertumbuhan ekspor dan investasi yang mencerminkan arah positif tersebut hanya dapat tercapai apabila terjadi aliran modal asing dan pertumbuhan investasi dalam negeri yang stabil. Inflasi diperkirakan akan terus menurun selama lima tahun ke depan. Sedangkan Pertumbuhan PDB Indonesia tahun 2010 mencapai 6,2%.

Pada tahun 2010 laju inflasi diperkirakan 3,6%. Penurunan inflasi selama lima tahun ke depan sebagian disebabkan oleh perkembangan harga minyak internasional yang mulai menurun mulai tahun 2007. Sejalan dengan penurunan inflasi, tingkat bunga deposito diperkirakan akan terus menurun dan berkisar antara 5 sampai 6 persen.

Tabel 4.1. Indikator Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Indikator / negara	2006	2007	2008	2009	2010
Pertumbuhan PDB (%)	5,3	6,0	6,5	6,3	6,2
Inflasi (%)	13,2	7,0	4,6	4,0	3,6
Defisit Anggaran <sup>1,2</sup>	-1,1	-0,8	-0,7	-0,4	-0,3
Neraca transaksi berjalan <sup>2</sup>	0,4	0,4	0,9	0,7	0,5
Tingkat bunga deposito <sup>3</sup>	11,3	8,5	6,0	5,9	5,7
Kurs rupiah <sup>3</sup>	9.166	9.116	9.310	9.528	9.759

Sumber: Economist Intelligence Unit. Country Forecast: Indonesia, September 2006.  
 Catatan:  
 1. Tanda negatif menunjukkan defisit anggaran belanja Negara  
 2. Persentase terhadap PDB  
 3. Rata-rata tahunan

Sumber :Visi 2030 & Roadmap 2010 Industri Nasional, didukung oleh Matsushita Gobel Foundation, Maret 2007

Berdasarkan data dari *Road Map* yang dikeluarkan oleh Departemen Perindustrian diketahui bahwa tren elektronika di Indonesia didominasi oleh produk elektronika dengan teknologi dasar seperti televisi, radio, kulkas, AC, mesin cuci 2 tabung, pompa air, dan teknologi dasar ini ditujukan untuk golongan ekonomi menengah kebawah.

Produk elektronika yang berdasarkan merek dari prinsipalnya, kebijakan harga dan hak distribusi masih ditentukan oleh prinsipalnya. Hal ini juga terjadi pada PT Gobel Dharma Nusantara, sedangkan ketersediaan industri pendukung elektronika di Indonesia masih sangat terbatas. Keterbatasan industri pendukung ini juga disebabkan oleh sedikitnya pusat litbang baik oleh Perguruan Tinggi maupun pengembangan *research and development* oleh perusahaan elektronika, padahal bahan baku industri penunjang elektronika berlimpah di Indonesia.

Pemerintah mendukung terciptanya industri-industri tersebut dengan memberikan insentif Bea Masuk bahan baku industri pendukung, pemberian pengurang Penghasilan Kena Pajak bagi perusahaan yang mengembangkan R&D-nya, penurunan atau penghapusan PPnBM, serta harmonisasi tarif bea masuk.

Kondisi di atas menyebabkan pengaruh signifikan bagi kelangsungan PT Gobel Dharma Nusantara. *Road Map* ini digunakan sebagai acuan bagi perusahaan untuk proyeksi ke depan. Diperlukan analisa SWOT untuk menentukan strategi perusahaan dalam kompetensi lima tahun ke depan. Berikut ini disajikan analisis SWOT perusahaan secara internal :

## **4.2. Analisis SWOT**

### **4.2.1. Kekuatan**

#### **4.2.1.1. Brand “Panasonic” dikalangan industri elektronika.**

Brand Panasonic yang telah melekat lama dikalangan industri elektronika menjadi kekuatan bagi PT Gobel Dharma Nusantara untuk melakukan penetrasi pasar. Bagi para distributor merek ini sudah menjadi andalan mereka sehingga mereka tidak ragu akan pengenalan merek Panasonic dikalangan konsumen.

PT Gobel Dharma Nusantara tidak perlu lagi mengeluarkan biaya promosi yang terlalu besar untuk membangun merek Panasonic. Merek Panasonic telah dipromosikan secara mendunia oleh PT Panasonic Asia Pasifik.

Produk dengan merek Panasonic menjadi jaminan untuk barang yang berkualitas. Para konsumen yang menginginkan barang berkualitas dengan mudah mempercayai merek ini karena telah teruji dan menjadi jaminan mutu.

#### **4.2.1.2. Jaringan supplier yang kuat**

PT Gobel Dharma Nusantara telah lama berkecimpung di dunia elektronika, mulai dari radio transistor hingga munculnya LCD Projector. Supplier untuk bahan baku industri manufaktur telah terdatabase dengan lengkap, sehingga dapat dikelola dengan efisien. Sedangkan supplier pada divisi *Project* menjual produk selain merek Panasonic, ketersediaan database industri elektronika manufaktur dengan merek selain Panasonic memudahkan perusahaan dalam melakukan penyediaan barang untuk divisi *Project*. Perusahaan dapat merespon dengan cepat permintaan barang elektronika dari konsumen, sehingga indikator jaringan supplier yang kuat menjadi kekuatan internal perusahaan.

#### **4.2.1.3. Ketersediaan Industri dari hulu hingga hilir.**

PT Gobel Dharma Nusantara adalah anak perusahaan dari PT Gobel International. Berdasarkan struktur Gobel group terdapat industri manufaktur seperti PT Panasonic Manufacturing Indonesia yang membuat produk-produk elektronika lokal (bukan import)

merek Panasonic, PT Panasonic Gobel Battery Indonesia, PT Panasonic Shikoku Elektronik Indonesia, PT Panasonic Electric Works Gobel Manufacturing Indonesia, PT Nusantara Parkesizing. Sedangkan untuk industri logistik ditangani oleh PT Gotrans Interna Express.

PT Gobel Dharma Nusantara sendiri mempunyai kompleks industri, pergudangan yang tersebar di Jakarta, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Manado, Palu. Berbagai jenis industri yang dimiliki memudahkan perusahaan dalam penyediaan produk, logistik, dan mendapatkan harga yang relatif lebih murah sehingga dapat melakukan penghematan diberbagai bidang.

#### **4.2.2.Kelemahan.**

##### **4.2.2.1. Segmentasi konsumen yang terbatas (khusus untuk produk utama PT Gobel Dharma Nusantara).**

Produk utama perusahaan berupa LCD Projector, Panaboard, Car Audio, Car battery, tidak merupakan barang konsumen yang turn overnya tinggi. Kalangan yang dituju oleh LCD Projector berupa lembaga pendidikan baik formal maupun non formal, perkantoran, yang pergantian produk pada produk baru relatif lama. Produk Panaboard yang digunakan sebagai tempat promosi merupakan barang unggulan PT Gobel Dharma Nusantara. Penjualan Panaboard masih ditujukan untuk peralatan promosi saja, sehingga pertumbuhannya tergantung dari besarnya pertumbuhan biaya promosi dari berbagai perusahaan.

Produk Car Audio hanya digunakan oleh para pengguna mobil, dan PT Gobel Dharma Nusantara bukan pemain utama di bisnis perangkat audio mobil, demikian juga dengan Car Battery penggunaan produk ini terbatas pada penggunaan aki mobil dan Panasonic bukan pemain utama di bisnis ini.

##### **4.2.2.2. Sistem Manajemen belum terintegrasi**

Sistem manajemen yang dikelola perusahaan saat ini masih manual. Pelaporan informasi antara satu divisi dengan divisi lainnya masih menggunakan format kertas. Seringkali laporan yang diterima merupakan laporan hari sebelumnya, butuh waktu pemrosesan data mulai dari mengumpulkan informasi, input data, hingga data siap tersedia. Apabila terjadi perubahan informasi, perubahan informasi ini juga dilakukan dalam jangka waktu yang lama. Kelemahan sistem ini secara internal adalah tidak tersedianya data atau informasi yang *real time* bagi pengguna informasi tersebut.

Sistem yang tidak terintegrasi juga meliputi sistem informasi ke prinsipalnya yaitu PT Panasonic Asia Pasifik. Selama ini perusahaan terhubung melalui email, namun dengan keterbatasan data yang dapat didownload dan memakan waktu yang lama menjadi kendala juga bagi pemakai informasi tersebut.

Laporan yang dikirim baik dari PT Panasonic Asia Pasifik maupun dari PT Gobel Dharma Nusantara sering tidak tepat waktu karena kendala pengumpulan informasi yang masih manual hingga pengiriman laporan, sehingga seringkali respon perusahaan dan atau prinsipal menjadi tidak efektif.

Wacana penerapan sistem informasi manajemen sedang dikembangkan, namun masih memerlukan waktu dan kesiapan baik infrastruktur maupun sumber daya manusia. Sistem yang direncanakan untuk diterapkan mengikuti standar sistem Gobel International Group yaitu SIMAG ( Sistem Informasi Management Aplikasi Gobel).

#### **4.2.2.3. Keterbatasan Personnel**

Komposisi pegawai PT Gobel Dharma Nusantara yang berjumlah 41 orang dan dengan tingkat pendidikan S1 32%, D3 27%, SMA 8%, STM 10% menyebabkan kemampuan karyawan masih rendah. Rendahnya tingkat pendidikan ini menjadi hambatan dalam proses operasional dan kemajuan perusahaan. Rencana penerapan sistem informasi yang terintegrasi, ketidaksiapan pegawai menjadi kendala utama. Diperlukan biaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Dalam merespon perubahan kondisi pasar pun pegawai memiliki tingkat sensitivitas terhadap perubahan pasar yang rendah, sehingga dalam mengumpulkan perubahan informasi yang *real time* perusahaan sering mengandalkan pegawai tingkat manajemen atas.

Ketidakterampilan keahlian dalam merespon perubahan pasar ini menjadi kendala perusahaan untuk melakukan *interactive control system*. Keahlian yang meningkat sangat dibutuhkan bagi perusahaan dalam merespon perkembangan perusahaan.

#### **4.2.3. Kesempatan**

**4.2.3.1. Keputusan Menteri Keuangan RI No: 420/KMK.01/2000 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan No: 98/KMK.05/2000 tentang keringanan bea masuk atas bahan baku/sub komponen/bahan penolong untuk membuat komponen elektronika.**



Ketentuan keringanan bea masuk menjadi 5% menjadi keuntungan bagi PT Gobel Dharma Nusantara. Walaupun perusahaan bukan perusahaan manufaktur, namun produk Panasonic bahan baku/sub komponen/bahan penolong masih ada yang diimport langsung dari Jepang. Keringanan bea masuk sebagaimana disebutkan pasal satu juga masih berlaku di daerah Pabean Indonesia diluar Kawasan Berikat. Ini termasuk kawasan Industri Gobel. Keringanan bea masuk ini menurunkan harga beli dari manufaktur Panasonic sendiri. Pada akhirnya dapat menekan harga jual produk elektronika merek Panasonic.

#### **4.2.3.2. Tiga Insentif Untuk Pajak Industri elektronika.**

Tiga insentif keringan pajak ini memberikan dampak tidak langsung bagi perusahaan. Keringan pajak akan berpengaruh langsung terhadap harga jual produk Panasonic, sehingga PT Gobel Dharma Nusantara akan membeli produk Panasonic dengan harga yang lebih murah. PT Gobel International mempunyai afiliasi dengan PT Panasonic Manufacturing Indonesia sebagai pembuat barang-barang merek Panasonic. Insentif pajak akan mengurangi biaya yang dibebankan kepada pembeli salah satunya kepada PT Gobel Dharma Nusantara.

#### **4.2.3.3. Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan RI No. 547/MPP/Kep/7/2002 tentang pendaftaran Petunjuk penggunaan (manual) dan kartu jaminan garansi dalam Bahasa Indonesia bagi produk teknologi dan elektronika, tertanggal 24 Juli 2002.**

Petunjuk penggunaan (manual) dalam Bahasa Indonesia telah lama dilakukan oleh Gobel group. Gobel group telah melakukan standarisasi semua produknya baik import maupun yang diproduksi lokal dengan kelengkapan penggunaan (manual) dalam Bahasa Indonesia. Pada saat peraturan ini diterbitkan maka tidak ada kendala yang berarti hingga dapat langsung dilaksanakan. Sedangkan bagi perusahaan lain perlu waktu untuk penerapannya, sehingga pada suatu saat terjadi penundaan pengeluaran barang dari pelabuhan.

Kartu jaminan/garansi dalam Bahasa Indonesia juga menjadi keharusan, kartu jaminan dalam bahasa Indonesia telah menjadi standar Gobel group sehingga tidak mengalami kendala yang berarti. Kartu jaminan ini sebagai bukti keseriusan Gobel group dalam memperhatikan kepuasan konsumennya dan sebagai respon atas industri yang dijalankan di Indonesia.

Kedua kewajiban ini dapat digunakan sebagai penahan laju impor barang ilegal yang tidak dilengkapi petunjuk penggunaan (manual) dalam Bahasa Indonesia maupun kartu jaminan/garansi dalam Bahasa Indonesia. Peraturan ini juga melindungi kepentingan konsumen terhadap barang yang dibeli dan perlindungan produsen elektronika legal.

#### **4.2.4. Ancaman**

##### **4.2.4.1. Dualisme distributor produk LCD Panasonic oleh Indovisual**

PT Gobel Dharma Nusantara semula distributor tunggal produk LCD Panasonic kemudian distributor dibagi ke Indovisual oleh PT Panasonic Asia Pasific. Hal ini menyebabkan perusahaan harus melakukan perubahan yang cepat dan *real time* terhadap perubahan harga yang ditawarkan oleh Indovisual. Harga yang lebih murah sering diberlakukan oleh Indovisual sehingga PT Gobel Dharma Nusantara harus mencari cara mendapatkan harga yang murah dengan produk asli.

Perusahaan melakukan kerjasama dengan Panasonic di seputar kawasan Asia untuk menghadapi persaingan dengan Indovisual, tanpa bermaksud melanggar kesepakatan dengan prinsipalnya. Konsekuensinya harga tidak akan stabil di pasar. Ini menjadi ancaman bagi PT Gobel Dharma Nusantara sedangkan LCD Panasonic termasuk produk andalan PT Gobel Dharma Nusantara, sementara ini sedang dilakukan konsolidasi antara PT Gobel Dharma Nusantara dengan PT Panasonic Asia Pasific.

##### **4.2.4.2. Fluktuasi nilai Rupiah terhadap Dollar maupun Yen mempengaruhi barang import PT Gobel Dharma Nusantara.**

Fluktuasi nilai Rupiah terhadap Dollar maupun Yen secara langsung mempengaruhi harga jual produk elektronika merek Panasonic. Komponen barang elektronika masih banyak yang diimpor baik dari Jepang maupun dari produsen Panasonic di luar Jepang. Dengan fluktuasi kurs ini mengakibatkan harga beli bahan baku, Sub komponen/barang jadi menjadi mahal. Perubahan ini mengakibatkan juga ketidakstabilan harga yang diberikan ke tingkat distributor maupun toko, bahkan seringkali perusahaan harus mengadakan kompensasi terhadap perubahan harga ini.

#### **4.3. Penerapan Levers of Control**

##### **4.3.1. Belief System dan Boundary System**

*Belief system* PT Gobel Dharma Nusantara tertuang dalam misi dan visinya. Berdasarkan keunggulan atas merek Panasonic yang telah tertanam kuat di benak masyarakat bahwa produk Panasonic merupakan produk elektronika berkualitas, dan pengalaman Gobel group di industri elektronika sehingga menghasilkan jaringan supplier maupun distributor yang kuat, serta prospek industri elektronika baik dari segi peraturan yang menunjang maupun pertumbuhan pendapatan perusahaan, menjadi alasan selanjutnya mendefinisikan misinya. Misi diciptakan sebagai alasan kenapa perusahaan ada yaitu untuk menyediakan produk-produk elektronika berkualitas yang menjadi keunggulan dan kesempatan PT Gobel Dharma Nusantara.

Nilai Tujuh Prinsip Perusahaan yang dicanangkan oleh Pendiri Gobel Group terdapat nilai “Berkhakti kepada masyarakat & Negara Melalui Industri” maka sebagai penerapan pada perusahaan maka PT Gobel Dharma Nusantara menjadikan misinya untuk mengembangkan sumber daya Indonesia dalam penciptaan produk dan layanan. Penciptaan pengembangan sumber daya ini termasuk di dalamnya penggunaan industri-industri penunjang elektronika yang juga didirikan oleh PT Gobel International sehingga dapat mendukung terlaksananya misi ini.

Falsafah yang digunakan Perusahaan yaitu falsafah Pohon Pisang yang berisikan Pengabdian Total, Mandiri dalam Kebersamaan, Regenerasi berkesinambungan, Bermanfaat bagi Masyarakat, Kerjasama dalam Kelompok. Penerapan falsafah ini juga dijabarkan ke dalam misinya yaitu memberikan kontribusi pada kesejahteraan masyarakat melalui ide-ide yang inovatif dan relevan bagi hajat hidup orang banyak.

Visi sendiri menggambarkan arah tujuan perusahaan dan memberi gambaran bagaimana mendukung perusahaan. Dengan pertimbangan analisis SWOT di atas maka dikemukakan Visi perusahaan menjadi perusahaan elektronika yang terkemuka sesuai dengan keunggulan dan kesempatan yang dimiliki secara internal oleh perusahaan, dan dengan menjalankan format misinya sebagai kontributor pada masyarakat luas sehingga menciptakan dan mengutamakan kepentingan dan hajat hidup orang banyak.

*Boundary system* yang dicanangkan oleh pendiri perusahaan Gobel group secara menyeluruh yaitu dengan fokus pada industri elektronika, maka PT Gobel International melakukan pengembangan usaha masih di dalam ruang lingkup industri elektronika.

Diciptakan kerjasama dengan pihak Jepang baik melalui industri manufaktur tetapi semuanya tetap mendukung industri elektronika secara utuh. Bahkan PT Gobel International juga mendirikan Perusahaan Logistik yaitu PT Gotrans Interna Express untuk menunjang pengiriman barang elektronika ke seluruh distributor dan toko-toko.

#### 4.3.2. Diagnostic Control System

Salah satu perusahaan mengarahkan pencapaian tujuan strategi sekaligus melaksanakan misinya yaitu dengan **strategi pertumbuhan**. Strategi pertumbuhan yang digunakan PT Gobel Dharma Nusantara yaitu **strategi internal dan eksternal**. Strategi pertumbuhan internal ditempuh melalui pengembangan dan inovasi internal. Seperti Inovasi produk dengan teknologi terbaru dan pengembangan sistem informasi manajemen hingga PT Gobel Dharma Nusantara dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya internalnya.

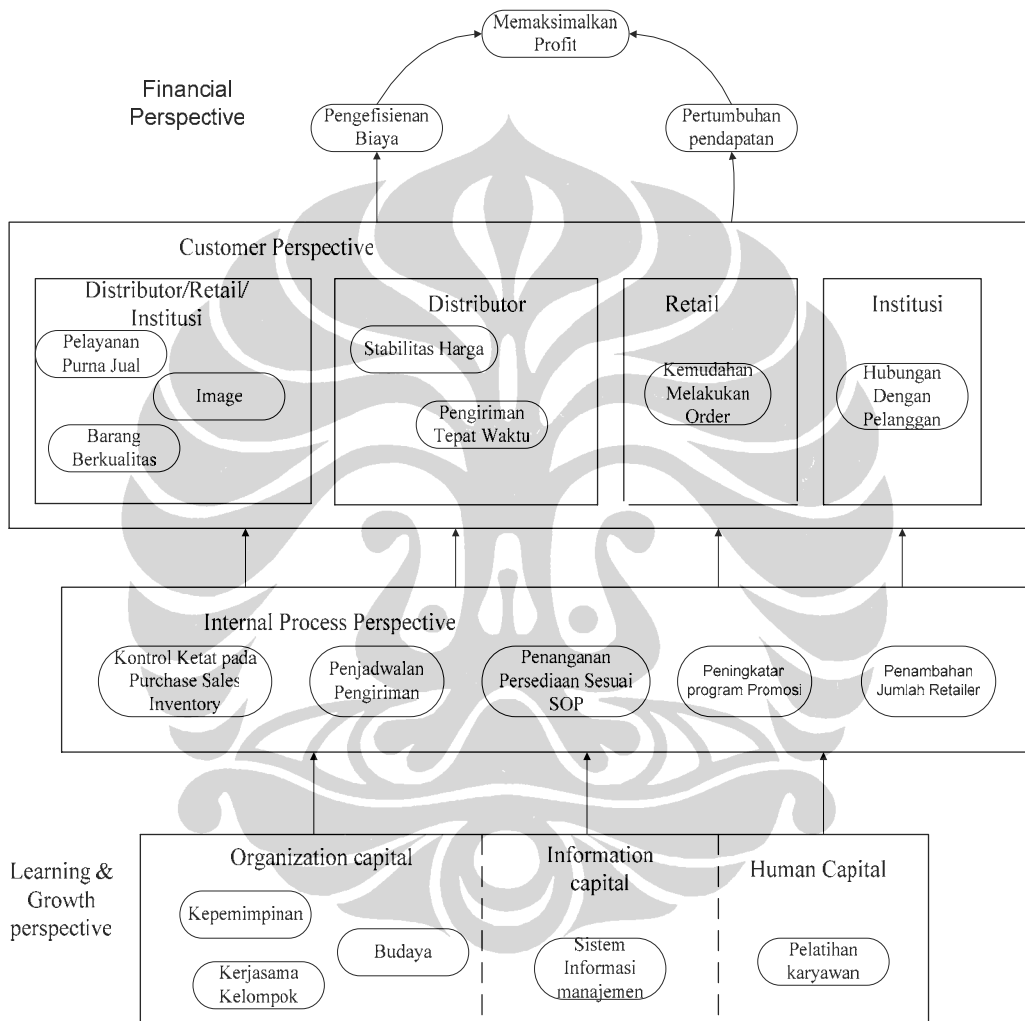
Keunggulan rantai nilai yang dimiliki perusahaan yaitu ketersediaan industri dari hulu hingga hilir menyebabkan efektifitas strategi pertumbuhan internal menjadi lebih nyata. Dengan jaminan ketersediaan produk elektronika merek Panasonic dan merek lainnya serta didukung oleh logistik yang handal, dan sistem pergudangan yang telah teruji, menjadikan rantai nilai yang tercipta dapat mendukung strategi pertumbuhan perusahaan. Strategi pertumbuhan eksternal berupa integrasi vertikal dengan industri elektronika manufaktur, logistik, maupun dengan pihak prinsipalnya masih dalam proses dan terus berkembang.

Strategi dijalankan dari waktu ke waktu dengan menyesuaikan kondisi lingkungan eksternal dan kemampuan internal perusahaan. Penjabaran strategi dituangkan kedalam *strategi map*, sedangkan pengukuran dan pemfokusan strategi dilakukan dengan kerangka *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dijabarkan ke dalam target dan inisiatif sebagai arahan bagi karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan sehingga pada akhirnya akan tercapai pertumbuhan pendapatan, pengefisienan biaya, dan memaksimalkan profit perusahaan.

**VISI**  
Menjadi perusahaan elektronik terkemuka yang mampu berkontribusi kepada masyarakat luas dengan mengutamakan kepentingan dan hajat hidup orang banyak.

**MISI**  
Menyediakan produk-produk elektronik yang berkualitas dengan mengembangkan sumber daya Indonesia dalam penciptaan produk dan layanan serta memberikan kontribusi pada kesejahteraan masyarakat melalui ide-ide yang inovatif dan relevan bagi hajat hidup orang banyak.

**STRATEGI PERTUMBUHAN**



**Gambar 4.1. Strategy Map PT Gobel Dharma Nusantara**  
Sumber : Robert S. Kaplan., & David P.Norton.,(2004). Strategy map : converting intangible assets into tangible outcomes.Boston: Havard Business School Publishing Corporation.p.31  
†Telah diolah lebih lanjut

PERSPECTIVE	STRATEGIC OBJECTIVES	STRATEGIC MEASURES	TARGETS	INITIATIVE	BUDGET
FINANCIAL PERSPECTIVE	Memaksimalkan Profit	Total profit	Meningkat 30% dari Profit tahun lalu		RP AAA
	Pertumbuhan Pendapatan	Pendapatan penambahan retail dan project sistem.	1,4 kali dari tahun lalu		RP AAA
	Efisiensi Biaya	Target berkurang 10% dari tahun lalu	to 90% dari biaya gudang dan persediaan.	meminimalkan penggunaan kertas, MIS, kontrol PSI	RP AAA
CUSTOMER PERSPECTIVE	Pengiriman tepat waktu	on time delivery	90% kesesuaian dengan standar waktu	Penambahan armada, penggunaan armada Gotrans, pemanfaatan pengiriman oleh gobel group	RP AAA
	Stabilitas harga	Jangka waktu kestabilan harga produk	Minimal 3 bulan harga produk stabil	komunikasi dengan principle dan produser	RP AAA
	Kemudahan melakukan order	Jumlah retailer	Penambahan jumlah distributor dan retail ke Jawa Tengah, Jawa Timur, Semarang, Solo, Sumatra , sebesar 20% dari tahun lalu	Menambah retail di daerah Indonesia Tengah dan Timur,	RP AAA
	Barang berkualitas	Jumlah barang cacat	Maksimal 1% dari jumlah putaran barang	Melakukan ketiadaan barang cacat (zero defect)	RP AAA
	Membangun Image	Survey brand produk	peningkatan ranking survey dari tahun lalu	Promosi ke komunitas - komunitas terkait	RP AAA
	INTERNAL PROCESSES PERSPECTIVE	Kontrol ketat pada Purchase Sales Inventory (PSI)	% kesesuaian dengan sistem PSI	Tetap di bulan 1&2; dan perubahan sebesar +/- 10% pada bulan ketiga	SOP
Penanganan persediaan sesuai SOP		Jumlah kesalahan pencatatan	100% akurasi pencatatan	Pemangkasan Birokrasi	RP AAA
		Defect rate	Target reject: Zero defect	Zero Defect Program	RP AAA
Penjadwalan pengiriman		% kesesuaian dengan jadwal pengiriman	100% sesuai jadwal pengiriman	Inspeksi ketepatan waktu pengiriman	RP AAA
Penambahan jumlah retailer		Target Perluasan jumlah retailer	Peningkatan Jumlah retailer 20% dari tahun lalu	Penawaran kerjasama dengan program perluasan pasar	RP AAA
	Meningkatkan layanan purna jual	Rata-rata 98% kesesuaian dengan standar perbaikan	100% kesesuaian dengan standar perbaikan	Pemberian hadiah untuk customer yang loyal	RP AAA

		Rata-rata 98% kesesuaian dengan standar kecepatan Rata-rata 98% kesesuaian dengan standar jasa layanan panggilan	100% kesesuaian dengan standar kecepatan  100% kesesuaian dengan standar jasa layanan panggilan	Kunjungan service gratis.	RP AAA  RP AAA
	Komunikasi dengan Pelanggan	Waktu komunikasi dan jumlah karyawan	kenaikan 2 kali dari tahun sebelumnya	Distributor gathering	RP AAA
	Peningkatan program promosi	Perbandingan realisasi dengan anggaran	9.5% dari total target sales	Potongan Harga, Pembelian sejumlah produk dengan bonus beberapa set produk serupa	RP AAA
<b>LEARNING &amp; GROWTH PERSPECTIVE</b>	Management Information System	<i>Information Capital Readiness</i>	Peningkatan % project MIS	System Information Management Application Gobel	RP AAA
	Pelatihan karyawan	<i>Human Capital Readiness</i>	100% dari program pelatihan karyawan	Yayasan Pendidikan Matsushita Gobel	RP AAA
	Kepemimpinan	<i>Leadership Gap</i>	100% kesesuaian dengan falsafah kepemimpinan	Kursus kepemimpinan	RP AAA
	Budaya	<i>Core values</i>	100% tingkat pemahaman terhadap misi	Culture Assesment	RP AAA
	Kerjasama Kelompok	<i>Sharing Accross Boundaries by Best Practices</i>	<i>100% versus plan</i>	<i>Knowledge sharing Channels</i>	RP AAA

#### 4.3.2.1. Finansial Perspektif

Perspektif keuangan PT GDN yaitu pertumbuhan pendapatan yang diukur dengan dasar pertumbuhan pendapatan dari distributor, retail, institusi, dan umum. Target yang

ditetapkan sebesar 1,4 kali dari tahun lalu. Kedua pelaksanaan efisiensi biaya dengan target berkurang dari tahun lalu. Kedua perspektif ini ditujukan untuk memaksimalkan profit atau keuntungan perusahaan.

#### 4.3.2.2. Customer Perspektif

Perspektif konsumen dilihat dari sudut pandang segmentasi konsumen. Konsumen dibedakan menjadi empat yaitu distributor, retail, institusi atau perusahaan. Masing-masing akan dijabarkan sebagai berikut:

##### a. Distributor

Pengertian distributor di PT GDN adalah hak distribusi khusus untuk produk LCD Projector dan Panaboard. PT GDN tidak memberikan hak distribusi kepada pihak lain. Dari sudut pandang distributor ada tiga hal yang diperhatikan yaitu stabilitas harga, pengiriman tepat waktu. Harga selalu berubah oleh prinsipalnya sehingga distributor kesulitan menentukan harga jual kepada konsumen langsung. Perubahan harga oleh prinsipal perusahaan diikuti oleh sistem PSI (*Purchase Sales Inventory*) yang belum berjalan baik di perusahaan. Pengiriman tepat waktu menjadi kewajiban perusahaan dalam menyediakan layanan kepada konsumen. Pengiriman dilakukan oleh armada perusahaan sendiri, maupun menggunakan pengiriman PT Gotrans sebagai perusahaan afiliasi.

##### b. Retail

Retail adalah pelanggan berupa toko-toko elektronika baik berskala kecil maupun besar. Retail yang cenderung berupa toko-toko elektronika yang tersebar di seluruh Indonesia menyebabkan dibutuhkan kemudahan melakukan order. Barang yang berasal dari gudang PT.GDN dikirim langsung ke retail yang tersebar. Sehingga diperlukan penambahan jumlah retail yang bisa mencakup daerah yang lebih luas.

##### c. Institusi atau Perusahaan

Institusi atau perusahaan adalah pembeli barang elektronika, institusi atau perusahaan yang dimaksud seperti institusi pemerintahan, hotel, dan perusahaan-perusahaan yang membutuhkan produk-produk elektronika lainnya.

Salah satu keunggulan yang dimiliki oleh PT Gobel Dharma Nusantara adalah pengalaman dan pengetahuan yang mendalam pada bisnis elektronika. Pengalaman dan pengetahuan di bidang elektronika ini menyebabkan terjalin hubungan dengan institusi atau perusahaan yang membeli produk-produk Panasonic sebelumnya.



Menjaga hubungan dengan perusahaan-perusahaan di luar elektronika yang telah terjalin dengan semakin berkembangnya bisnis Gobel group menjadi alasan dibentuknya segmentasi institusi ataupun perusahaan. Menjaga hubungan ini diharapkan membentuk citra perusahaan sebagai perusahaan elektronika yang menjual produk Panasonic seperti LCD Projector, Panaboard, Car Audio, Car Battery, disamping itu perusahaan juga menyediakan produk elektronika lainnya.

#### **d. Distributor/Retail/Institusi**

Konsumen dalam kategori ini meliputi distributor, retail, maupun institusi melakukan pembelian barang-barang elektronika merek Panasonic namun bukan merupakan barang utama yang dijual oleh PT Gobel Dharma Nusantara. Disamping itu juga, konsumen ini juga melakukan transaksi pembelian barang elektronika non Panasonic.

Perusahaan mengembangkan konsumen tipe ini untuk menjaga *image* sebagai perusahaan elektronika terkemuka yang sesuai dengan visi misi perusahaan disamping itu juga, pengembangan pada konsumen ini dilakukan karena jumlah transaksinya cukup besar dan dilakukan dalam rangka melaksanakan visi perusahaan sebagai perusahaan elektronika terkemuka.

Dilakukan pelayanan purna jual yang baik untuk mendukung konsumen jenis ini. PT.GDN memiliki unit servis sendiri yang melakukan jasa servis. Bahkan untuk produk non Panasonic pun perusahaan telah melakukan kerjasama dengan perusahaan merek-merek tertentu dari produk elektronika.

Misi dan Visi perusahaan untuk menjadi perusahaan elektronika yang terkemuka didukung oleh barang berkualitas dari merek Panasonic maupun non Panasonic. Barang non Panasonic untuk menjaga kualitas barangnya dengan melakukan pelayanan purna jual tersendiri sebagai konsekuensi perusahaan terhadap pelanggannya.

### **4.3.2.3. Internal Processes Perspective**

#### **a. Kontrol Ketat pada PSI**

Penerapan sistem *Purchase Sales Inventory* masih manual dan penerapan Sistem Informasi Manajemen masih dalam proses persiapan infrastruktur maupun sumber daya manusianya, namun diharapkan dapat memberikan tingkat efektifitas masing-masing

divisi. Sistem Informasi manajemen dan sistem PSI dituangkan ke dalam pelaksanaan sistem operasional perusahaan atau SOP.

Kontrol sistem PSI ini dapat diterangkan sebagai berikut:

Pada intinya perusahaan akan melakukan order barang dalam kurun waktu 3 bulan, bulan pertama dan kedua jumlahnya tetap, sedangkan bulan ketiga jumlahnya kurang atau lebih 10% dari order sebelumnya. Sebagai ilustrasinya:

Tabel 4.3. Ilustrasi Perhitungan sistem PSI di PT.GDN

	Januari	February	Maret
Purchase	100 unit (tetap)	200 unit (tetap)	70 (-/+ 10%)
Sales	70 unit	120 unit	140 unit
Inventory	30 unit yang tersisa	110 total unit yang tersisa	40 unit yang tersisa

#### b. Penjadwalan Pengiriman

Pelayanan pengiriman barang dilakukan perusahaan untuk menciptakan perspektif pengiriman barang yang tepat waktu oleh PT GDN. Oleh karena itu diperlukan penjadwalan pengiriman dengan pengukuran target pengiriman barang ke pelanggan. Pengukuran pengiriman dilakukan dengan ketentuan bila jarak tempuh kurang dari 50 Km pulang pergi dilakukan selama 1,5 jam, bila jarak yang ditempuh lebih dari 50 km ataupun luar kota menggunakan ekspedisi khusus seperti PT Gotrans. Sedangkan target pengiriman barang dengan biaya sebagai berikut:

- a. Kendaraan roda empat dengan ketentuan 1 liter menempuh 8 hingga 10 km.
- b. Kendaraan *Colt Diesel Double* dengan ketentuan 1 liter menempuh 6 hingga 8 km.
- c. Kendaraan *fuso* ban 8 dengan ketentuan 1 liter menempuh 4 hingga 6 km.
- d. Kendaraan *Tronton* dengan ketentuan 1 liter menempuh 3-4 km.
- e. Kendaraan *Build up* dengan ketentuan 1 liter menempuh 2 hingga 3 km.

#### c. Penanganan Persediaan Sesuai SOP

Penanganan persediaan dilakukan sesuai dengan standar operasional perusahaan yang diukur berdasarkan jumlah kesalahan pencatatan dan rate produk cacat. Proses pencatatan perusahaan dilakukan dengan waktu 15 menit, sedangkan produk cacat ditetapkan dalam kondisi ketiadaan barang cacat. Pelaksanaan ini diharapkan dapat terjadi dengan

ketersediaan sistem informasi manajemen yang sedang dalam proses pembangunan infrastruktur dan sumberdaya manusia.

**d. Penambahan Jumlah Retailer**

Pelanggan dimudahkan untuk melakukan pesanan dengan cara terdapatnya berbagai saluran distribusi hampir setiap daerah. Dengan kemudahan ini diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan perusahaan. Target yang ditetapkan yaitu sebesar 20% dari jumlah retailer tahun lalu. Peningkatan ini dilakukan dengan cara penawaran berbagai kerjasama dengan berbagai retailer di daerah Jawa dan Sumatra.

**e. Peningkatan Program Promosi**

Peningkatan pendapatan juga didukung oleh adanya program promosi perusahaan. Program promosi iklan sendiri dianggarkan sebesar 2% dari target penjualan, sedangkan program promosi di luar iklan seperti potongan harga, pembelian sejumlah produk dengan bonus beberapa set produk serupa, program target penjualan pertoko yang akan dikompensasikan dengan pemberian paket wisata kepada toko yang berhasil mencapai target.

**4.3.2.4. Learning & Growth Perspective**

**a. Sistem Informasi Manajemen**

Proses internal perusahaan selama ini masih menggunakan sistem manual yang memakan waktu dan tidak efisien. Penerapan sistem informasi manajemen yang masih dalam tahap proses pembangunan infrastruktur dan sumber daya manusia, sistem yang akan diterapkan yaitu Sistem Informasi Manajemen Aplikasi Gobel (SIMAG) yang langsung terkoneksi dengan Panasonic Asia Pasific (Matshushita).

**b. Pelatihan Karyawan**

Penerapan MIS dalam perusahaan juga harus didukung oleh sumber daya manusia, sehingga perlu dilakukan oleh pelatihan kepada karyawan. Pelatihan karyawan dilakukan melalui Yayasan Pendidikan Matshushita Gobel, dan beberapa karyawan diberi beasiswa untuk melanjutkan pendidikan.

**c. Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai bagian dari *Organization Capital* menjadi acuan bagi pengembangan kepemimpinan. Perbedaan kepemimpinan yang terjadi dijadikan alat ukur untuk mengembangkan organisasi untuk pertumbuhan perusahaan selanjutnya. PT. GDN yang merupakan gabungan dari PT MET Gobel secara tidak langsung memberikan

jiwa kepemimpinan di dalam perusahaan, untuk mendukung hal tersebut dilakukan kursus-kursus kepemimpinan bagi karyawan.

#### **d. Budaya**

Budaya perusahaan tercermin pada *core values*-nya yaitu misi dan visi perusahaan. Pengembangan budaya perusahaan dilakukan berdasarkan misi dan visi perusahaan yang sejalan dengan misi dan visi PT Gobel Internasional. Diperlukan pemahaman para karyawan dalam menerapkan budaya yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Disamping itu juga perusahaan mempunyai *culture assesment* yang dilakukan setiap satu tahun sekali sehingga memantau pemahaman karyawan akan misi dan visi perusahaan.

#### **e. Kerjasama kelompok**

Kerjasama kelompok diciptakan dengan cara melakukan berbagi pengalaman dilapangan tentang hal-hal yang dilakukan dan yang tidak dilakukan oleh karyawan. Hal ini dilakukan pada akhir hari di dalam pertemuan antara karyawan dan pimpinan. Setiap akhir hari akan dilakukan evaluasi terhadap efektivitas strategi yang terjadi, dan antara karyawan dan pimpinan akan berbagai hal-hal terbaik yang harus dan tidak dilakukan dalam melaksanakan strategi tersebut.

### **4.3.3. Interactive Control System**

Pelaksanaan *Balanced Scorecard* harus dapat dipahami dan diterapkan dalam pelaksanaan operasional sehari-hari. *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mendukung tercapainya strategi perusahaan dan mencapai perspektif financial perusahaan yaitu pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya dan memaksimalkan profit.

Pencapaian pertumbuhan pendapatan yang menjadi pengukuran strategik perusahaan membutuhkan informasi sehingga dapat memprediksi keadaan sekarang. Dengan informasi tersebut perusahaan dapat melakukan respon untuk mencapai target perusahaan. Perubahan informasi ini tidak hanya dari pertumbuhan pendapatan namun juga dari indikator-indikator yang menyebabkan terjadinya perubahan informasi tersebut.

Dalam mendeteksi informasi ini sebagai respon atas ketidakpastian strategi dengan kondisi persaingan yang ada. Diperlukan suatu kajian lebih lanjut, penulis mencoba melakukan dengan kerangka konsep *Interactive control system* yang ditulis oleh McGee (2004), yaitu identification dan Justification.

**Langkah 1: Tujuan :** Pengefisienan biaya, pertumbuhan pendapatan, memaksimalkan profit, stabilitas harga, pengiriman tepat waktu, barang berkualitas, kemudahan melakukan order, membangun *image*, peningkatan program promosi.

**Langkah 2 : Prioritas :** Pertumbuhan pendapatan, Pengefisienan biaya

**Langkah 3: Evaluasi :** Pertumbuhan pendapatan sebagai matrik tidak cukup untuk informasi untuk bereaksi, karena pertumbuhan pendapatan perusahaan hanya berdasarkan keadaan perusahaan, tidak mencerminkan keadaan pasar yang sesungguhnya yang mengalami perubahan setiap saat. Sedangkan Pengefisienan biaya juga dapat memberikan kontribusi namun informasi yang disajikan dari dalam perusahaan sudah real time dan dapat ditindak lanjuti dengan cepat.

No

**Langkah 4 : Penyebab:**

1.Harga Kompetitor yang berbeda dengan harga produk PT GDN, perbedaan ini mempengaruhi penjualan produk-produk PT GDN.  
2.Pengiriman tepat waktu karena akan mempengaruhi toko ataupun distributor untuk melakukan pemesanan barang kepada perusahaan.  
3.Kemudahan melakukan order, dengan didukung oleh jumlah retailer yang tersebar serta logistik yang terintegrasi serta pengiriman tepat waktu akan mendorong toko dan distributor meningkatkan pemesanan barang kepada perusahaan.

4.Program Promosi dari berbagai kompetitor untuk menunjang penjualan mereka. Berbagai program yang dibuat oleh kompetitor seperti program potongan harga, program pembelian dengan bonus produk, program pencapaian target penjualan dari berbagai toko.

**Langkah 5 : Prioritas.** Empat penyebab diatas yang paling mempengaruhi dalam pertumbuhan pendapatan PT.GDN adalah

1.Harga Kompetitor yang berbeda dengan harga produk PT GDN, perbedaan ini mempengaruhi penjualan produk-produk PT GDN.

2.Program Promosi dari berbagai kompetitor untuk menunjang penjualan mereka. Berbagai program yang dibuat oleh kompetitor seperti program potongan harga, program pembelian dengan bonus produk, program pencapaian target penjualan dari berbagai toko.

**Langkah 6: Evaluasi.** Kedua prioritas diatas harus dapat memberikan informasi yang real time dan ditindaklanjuti secara efektif pada akhirnya dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan yaitu:

1.Perbandingan harga produk dari berbagai kompetitor per hari, dapat dilakukan *intelligent market* untuk mendukung laporan pertumbuhan penjualan dan diadakan meeting pada akhir hari sehingga dapat dengan cepat ditindak lanjuti.

2.Informasi berbagai program promosi dari berbagai kompetitor per produk yang dapat berasal dari laporan JFK maupun hasil survei salesman dilapangan untuk mengetahui keefektifan dan dampaknya bagi produk perusahaan.

Ya,

Proses untuk model Justifikasi/pembenaran

Q1: Keterkaitan erat dengan mis atau visi perusahaan.

Ya, Visi PT.GDN adalah menjadi perusahaan yang terkemuka maka perusahaan perlu melihat respon dan tindakan kompetitor seperti harga kompetitor dan harga barang PT.GDN serta memantau informasi program promosi kompetitor. Informasi yang real time dari kedua indikator ini menyebabkan perusahaan bertindak responsif dan memperkenalkan produknya lebih dari kompetitor.

Q2: Keterkaitan dengan prioritas perusahaan.

Ya, Prioritas PT.GDN adalah mencapai pertumbuhan pendapatan. Diharapkan dengan memberikan informasi yang real time akan perbandingan harga kompetitor dengan harga perusahaan serta memantau secara real time informasi program promosi perusahaan dengan program promosi kompetitor maka akan dapat tercapai target pertumbuhan pendapatan.

Q3: Materialitas

Dengan merespon atas informasi yang real time harga kompetitor dan program promosi yang diadakannya maka seorang manager dapat memprediksi keadaan saat ini dan mengambil keputusan efektif dan responsif. Dampak yang terjadi akan lebih baik bila menggunakan informasi yang real time ini dibandingkan apabila tidak mengambil keputusan berdasarkan informasi yang real time.

Q4: Dampak bagi perusahaan

Dapat meningkatkan pendapatan perusahaan sebagai akibat pengambilan keputusan yang berdasarkan informasi yang real time dan dapat memanfaatkan kesempatan dan menghindari halangan yang dapat menyebabkan kegagalan pencapaian tujuan perusahaan.

*In the identification model dan justification model business goals and causal events are identified, prioritized, and evaluated*

Sumber : Kenneth G Mcgee, Heads up:How to anticipate business surprises and seize opportunities first, Gartner Inc.,2004, p.47

#### 4.3.1.1. Model Identifikasi

##### a. Langkah 1: Mendefinisikan tujuan.

Pada model identifikasi ini langkah pertama yaitu mendefinisikan apa saja yang menjadi acuan-acuan yang digunakan untuk mencapai apa yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. *Balanced scorecard* memberikan sebuah kerangka dan konsep yang berupa acuan-acuan dalam operasional perusahaan sehingga dapat mendukung implementasi dari strategi perusahaan, sehingga apa yang menjadi acuan-acuan dalam *Balanced Scorecard* merupakan tujuan-tujuan perusahaan baik secara keseluruhan maupun secara unit bisnis.

##### b. Langkah 2: Prioritas

Langkah kedua ini dilakukan pemilihan dari tujuan perusahaan diatas, tujuan mana yang paling penting yang bisa menciptakan kesuksesan perusahaan. *Balanced scorecard* memberikan kerangka pemikiran tentang tujuan-tujuan perusahaan bagi masing perspektif, namun dari keempat perspektif itu yang paling penting bagi perusahaan adalah prioritas pertumbuhan pendapatan dan pengefisienan biaya. Karena kedua indikator ini memberikan efek secara langsung pada kinerja perusahaan.

##### c. Langkah 3: Evaluasi

Tujuan dari evaluasi ini adalah mencari apakah informasi yang disajikan pada acuan dari langkah kedua diatas dapat membuat karyawan atau para manager bereaksi secara efektif.

- **Prioritas dari pengefisienan biaya**

Perspektif keuangan dengan menggunakan pengefisienan biaya dapat dikontrol secara harian karena data tersedia di dalam perusahaan. Efisiensi biaya ini tolok ukurnya adalah pengurangan biaya pada masing-masing unit. PT Gobel Dharma Nusantara dapat memberikan informasi pengurangan biaya secara langsung maka karyawan dapat menindaklanjutinya. Apabila informasi ini dapat ditindaklanjuti maka kebutuhan akan informasi yang real time menjadi tercapai.

- **Prioritas dari pertumbuhan pendapatan**

Pengukuran pertumbuhan pendapatan di PT. GDN dilakukan secara manual. Perusahaan tidak dapat menyediakan informasi pertumbuhan pendapatan secara harian. Informasi harian ini dibutuhkan untuk merespon ketidakpastian pasar elektronika yang menyebabkan ketidakpastian strategi bisnis perusahaan.

Pertumbuhan pendapatan yang dijadikan pengukuran kinerja perusahaan, masih membutuhkan tambahan indikator lain. Hal ini dikarenakan pertumbuhan pendapatan perusahaan hanya mengenai pendapatan perusahaan sepanjang waktu operasional perusahaan, sehingga tidak dapat dijadikan informasi yang aktual tentang kondisi pertumbuhan pendapatan perusahaan yang sesungguhnya. Disamping itu dalam pengumpulan informasi tentang keadaan sesungguhnya yang mempengaruhi pendapatan memerlukan waktu yang tidak cepat. Hal ini dikarenakan belum tersedianya informasi-informasi yang mempengaruhi pendapatan perusahaan.

#### **d.Langkah 4: Penyebab**

Harga Kompetitor yang berbeda dengan harga produk PT.GDN, perbedaan ini mempengaruhi penjualan produk-produk PT.GDN. Fluktuasi harga produk kompetitor yang bergerak menyebabkan konsumen elektronika Indonesia lebih cenderung memilih harga yang lebih murah. Satu kompetitor melakukan perubahan harga biasanya akan direspon oleh pesaing lainnya maka perbandingan harga kompetitor menjadi faktor yang mempengaruhi pertumbuhan pendapatan.

Pengiriman tepat waktu karena akan mempengaruhi toko ataupun distributor untuk melakukan pemesanan barang kepada perusahaan. Perilaku konsumen cenderung menginginkan pengiriman yang tepat waktu karena konsumen PT. GDN merupakan distributor atau toko yang akan menjual kembali produk Panasonic tersebut, sehingga ketepatan pengiriman mempengaruhi penjualan mereka.

Kemudahan melakukan order, dengan didukung oleh jumlah retailer yang tersebar serta logistik yang terintegrasi serta pengiriman tepat waktu akan mendorong toko dan distributor meningkatkan pemesanan barang kepada perusahaan.

Program Promosi dari berbagai kompetitor untuk menunjang penjualan mereka. Berbagai program yang dibuat oleh kompetitor seperti program potongan harga, program

pembelian dengan bonus produk, program pencapaian target penjualan dari berbagai toko. Perbandingan program promosi oleh berbagai kompetitor maka akan mempengaruhi pengambilan keputusan seorang manajer sebagai respon atas perubahan strategi kompetitor.

#### **e.Langkah 4: Prioritas**

Empat penyebab diatas yang paling mempengaruhi dalam pertumbuhan pendapatan sebagai tujuan PT.GDN yang utama adalah

1. Harga Kompetitor yang berbeda dengan harga produk PT GDN, perbedaan ini mempengaruhi penjualan produk-produk PT GDN. Hal ini disebabkan karena konsumen Indonesia yang masih sensitif terhadap harga serta bila terjadi perubahan terhadap harga kompetitor maka pesaing akan melakukan respon yang cepat sehingga untuk menghilangkan hambatan ataupun mencapai kesempatan yang ada.
2. Program Promosi dari berbagai kompetitor untuk menunjang penjualan mereka. Berbagai program yang dibuat oleh kompetitor seperti program potongan harga, program pembelian dengan bonus produk, program pencapaian target penjualan dari berbagai toko. Program-program ini akan mendukung tercapainya pertumbuhan pendapatan yang diinginkan.

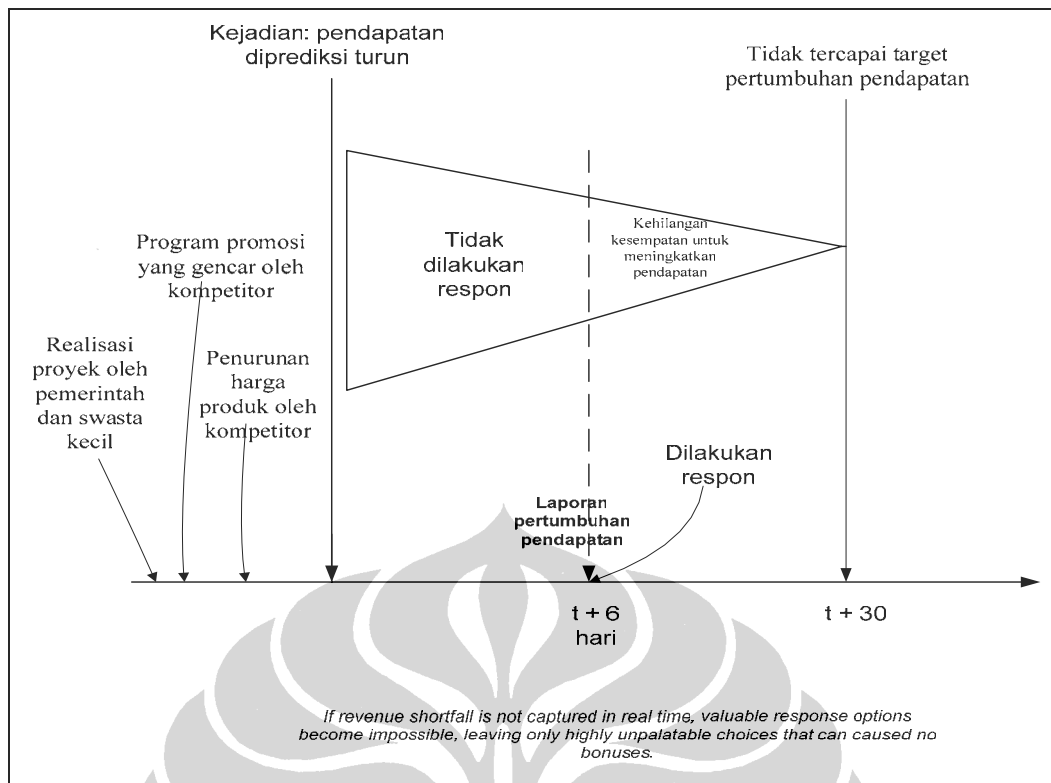
#### **f.Langkah 6: Evaluasi.**

Kedua prioritas di atas harus dapat memberikan informasi yang real time dan ditindaklanjuti secara efektif pada akhirnya dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan yaitu:

1. Perbandingan harga produk dari berbagai kompetitor per hari, dapat dilakukan *intelligent market* untuk mendukung laporan pertumbuhan penjualan dan diadakan meeting pada akhir hari sehingga dapat dengan cepat ditindak lanjuti.
2. Informasi berbagai program promosi dari berbagai kompetitor per produk yang dapat berasal dari laporan JFK maupun hasil survei salesman dilapangan untuk mengetahui keefektifan dan dampaknya bagi produk perusahaan.

Kedua indikator tersebut selama ini belum dapat memberikan informasi yang real time kepada pengambil keputusan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Hal ini bisa dikarenakan:





Gambar

#### 4.2. Real Time Opportunity Detection

Sumber : Kenneth G Mc gee, Heads up: how to anticipate business surprises and seize opportunities first, gartner inc.,2004,p.76.

† Telah diolah lebih lanjut

Penyebab-penyebab penurunan pendapatan dapat dilihat dari sedikitnya realisasi proyek-proyek oleh pemerintah dan swasta, banyaknya program promosi yang dilakukan oleh kompetitor, terjadinya penurunan harga jual produk yang sama oleh kompetitor.

Penyebab ini tidak direspon oleh perusahaan secara *real time*, karena laporan pertumbuhan pendapatan disediakan pada tanggal  $t + 6$ . Laporan pendapatan pun tidak menunjukkan penyebab penurunan pendapatan, serta informasi yang disajikan sangat terlambat. Keterlambatan informasi ini dikarenakan perusahaan tidak melakukan monitor terhadap penyebab-penyebab penurunan pendapatan yaitu penurunan harga oleh kompetitor dan program promosi yang dilakukan oleh kompetitor, tidak adanya analisis, serta tidak tersedianya informasi yang *real time*.

Keterlambatan informasi ini menyebabkan perusahaan kehilangan kesempatan untuk meningkatkan pendapatan, pada akhirnya akan menyebabkan tidak tercapainya target pertumbuhan pendapatan.

Kehilangan peringatan sebelum terjadinya penurunan pendapatan ini dapat dikategorikan sebagai *suprising events*. *Suprising events* terjadi karena kejadian-kejadiannya dilaporkan terlambat dan penyebab kejadian ini tidak dimonitor dan dianalisa real time. Keputusan yang diambil menjadi terlambat.

- **Faktor perbedaan harga produk**

Variable penilaian kinerja perusahaan dari pertumbuhan pendapatan perusahaan semata tidak bisa memberikan informasi yang menunjang karyawan untuk mengambil tindakan bila target perusahaan tidak tercapai. Hal ini disebabkan kondisi perusahaan baik dari segi produk, kebijakan promosi, harga, berbeda dengan kompetitor. Diperlukan indikator lain untuk menunjang karyawan mengambil keputusan sebagai reaksi atas ketidakpastian di pasar elektronika.

Ketidakpastian ini disebabkan oleh perbedaan harga produk yang dijual PT GDN dengan harga produk kompetitor. Harga produk PT GDN dibandingkan dengan produk sejenis memang lebih mahal, hal ini dikarenakan produk merek Panasonic merupakan barang import dari Jepang. Perbedaan kurs mata uang juga menjadi penyebab mahalnya produk merek Panasonic, namun harga yang relatif mahal ini disertai oleh produk yang berkualitas tinggi.

Tingkat pembelian masyarakat Indonesia yang masih relatif rendah menjadikan harga menjadi indikator penting bagi pembeli dalam menentukan barang yang hendak dibeli. Perbandingan harga ini diperlukan oleh perusahaan sebagai informasi tambahan yang terjadi. Bila kompetitor melakukan penurunan harga produknya, pada umumnya akan diikuti oleh penurunan harga produk yang sejenis oleh kompetitor lain. Maka perusahaan akan bereaksi atas perubahan harga ini, sehingga tidak terjadi perbedaan harga yang terlalu jauh dengan kompetitor.

Perbandingan harga ini juga dapat menjadi indikator keefektifan internal perusahaan dalam menjalankan operasional perusahaan. Perusahaan dapat melakukan pengurangan biaya untuk menekan harga jual hingga tidak terlalu tinggi. Karena pada prinsipnya harga jual tidak ditentukan oleh perusahaan, namun ditentukan langsung oleh prinsipalnya dalam hal ini PT Panasonic Asia Pasific. Sehingga perusahaan hanya dapat merespon melalui penurunan biaya-biaya yang tidak menambah nilai bagi perusahaan, dan mengurangi tingkat keuntungan perusahaan.

- **Faktor Informasi Program Promosi**

Informasi program promosi yang dilakukan oleh kompetitor menjadi variable selanjutnya yang mempengaruhi pertumbuhan pendapatan. Program-program promosi yang dilakukan kompetitor dalam meningkatkan penjualan mereka mempengaruhi toko-toko untuk menambah order mereka terhadap suatu produk. Toko akan melakukan penjualan lebih tinggi untuk mengejar promosi yang dilakukan.

Program promosi yang dilakukan antara lain melakukan potongan harga, pembelian sejumlah produk dengan bonus beberapa set produk serupa, program target penjualan pertoko yang akan dikompensasikan dengan pemberian paket wisata kepada toko yang berhasil mencapai target.

Program promosi ini dari dari suatu kompetitor akan diikuti oleh program lain dari kompetitor lain. Sehingga program ini secara langsung mempengaruhi tingkat pendapatan perusahaan. Pengumpulan informasi program promosi dari berbagai produk dan kompetitor didapat dari laporan JFK , namun laporan ini juga dapat dikumpulkan melalui kegiatan intelligent pasar keberbagai toko-toko.

Ketika salesman melakukan penawaran harga, biasanya toko-toko akan memberikan informasi mengenai program yang dilaksanakan kompetitor. Mereka juga berharap PT GDN juga akan melakukan program promosi sehingga memotivasi toko untuk melakukan order.

Informasi ini kemudian dilaporkan ke pertemuan harian yang dilakukan diakhir hari. Pertemuan ini akan dilakukan dialog dan berbagi pendapat tentang program promosi kompetitor. Laporan ini akan ditindaklanjuti oleh Direktur marketing untuk dirancang sebuah program promosi lainnya. Direktur perusahaan biasanya pada hari yang sama akan melakukan dialog dengan Direktur Finance dan Presiden Direktur untuk mengambil keputusan mengenai reaksi atas informasi ini.

- **Hambatan Pengumpulan informasi dari kedua indikator tambahan**

Terdapat berbagai halangan dalam pelaksanaannya, antara lain dalam mengumpulkan informasi dari pasar memerlukan tingkat keahlian karyawan dalam melakukan inteligen pasar. Tingkat pendidikan yang cenderung masih SMA dan kurangnya keahlian intelligent ini menjadi kendala utama perusahaan. Salesman masih minim pengalaman tentang industri elektronika, maka diperlukan pelatihan dan peningkatan pendidikan melalui pelatihan dan beasiswa kepada salesman.

Keahlian karyawan yang semakin meningkat diharapkan dapat melakukan inteligen pasar yang lebih akurat serta berkelanjutan. Pembuatan laporan dari hasil pertemuan harian ini sebagai acuan dalam melakukan reaksi atas perubahan akan strategi perusahaan lain. Sehingga data yang terkumpul dapat menjadi pelajaran dan peninjauan akan tren yang terjadi di pasar elektronika.

#### **4.3.1.2. Model Pembeneran**

Perbandingan harga kompetitor dan program promosi kompetitor terhadap harga dan program PT.GDN memberikan indikatator informasi yang diprioritaskan. Langkah selanjutnya adalah pembeneran. Keterbatasan sumberdaya untuk melakukan penangkapan, monitoring, dan evaluasi atas informasi menyebabkan diperlukannya model ini. Manager mempunyai keterbatasan waktu dan keterbatasan informasi yang dapat dipengaruhi oleh manager sehingga diperlukan model pembeneran untuk menanggulangnya. Kedua indikator itu akan dilakukan pembenerannya sebagai berikut:

##### **Q1: Keterkaitan erat dengan mis atau visi perusahaan.**

Ya, Visi PT.GDN adalah menjadi perusahaan yang terkemuka maka perusahaan perlu melihat respon dan tindakan kompetitor seperti harga kompetitor dan harga barang PT.GDN serta memantau informasi program promosi kompetitor. Informasi yang real time dari kedua indikator ini menyebabkan perusahaan bertindak responsif dan memperkenalkan produknya lebih dari kompetitor.

##### **Q2: Keterkaitan dengan prioritas perusahaan.**

Ya, Prioritas PT.GDN adalah mencapai pertumbuhan pendapatan. Diharapkan dengan memberikan informasi yang real time akan perbandingan harga kompetitor dengan harga perusahaan serta memantau secara real time informasi program promosi perusahaan dengan program promosi kompetitor maka akan dapat tercapai target pertumbuhan pendapatan.

##### **Q3: Materialitas**

Dengan merespon atas informasi yang real time harga kompetitor dan program promosi yang diadakannya maka seorang manager dapat memprediksi keadaan saat ini dan mengambil keputusan efektif dan responsif. Dampak yang terjadi akan lebih baik bila menggunakan informasi yang real time ini dibandingkan apabila tidak mengambil keputusan berdasarkan informasi yang real time.

##### **Q4: Dampak bagi perusahaan**

Dapat meningkatkan pendapatan perusahaan sebagai akibat pengambilan keputusan yang berdasarkan informasi yang real time dan dapat memanfaatkan kesempatan dan menghindari halangan yang dapat menyebabkan kegagalan pencapaian tujuan perusahaan



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berikut disajikan kembali kesimpulan dari penelitian ini:

1. *Balanced Scorecard* perusahaan ada lima perspektif yaitu *financial Perspektif, Customer Prespektif, Internal Process Perspektive, learning & Growth Perspektive. Financial Perspektive* yang menjadi tujuan semua perspektif lainnya ditujukan untuk pengefisienan biaya, pertumbuhan pendapatan, memaksimalkan profit.
  - Pertumbuhan pendapatan didukung oleh perusahaan menyediakan barang elektronika yang berkualitas baik bagi seluruh masyarakat walaupun produk yang dijual diluar produk utama perusahaan. kemudahan melakukan order juga menjadi prioritas perusahaan saat ini agar pelanggan dapat membeli produk dengan mudah. Kemudahan ini dilakukan dalam internal proses perusahaan dengan cara melakukan penambahan jumlah retailer di seluruh Pulau Jawa dan Sumatra.
  - Keuangan perusahaan untuk efisiensi biaya disamping melakukan efisiensi pada kontrol *Purchase Sales Inventory*, juga melakukan *on time delivery*. Sebagai dampak efisiensi biaya ini akan memberikan harga yang kompetitif pada produk PT GDN. Semua pengefesiensian ini akan berdampak pada meningkatnya nilai konsumen. Peningkatan nilai konsumen diciptakan dengan cara stabilitas harga dan membangun hubungan dengan supplier. Dengan pengontrolan yang ketat pada PSI serta penerapan sistem informasi manajemen pada PT Gobel Dharma Nusantara, dan meningkatkan daya kompetensi pegawai melalui pelatihan diharapkan juga dapat meningkatkan nilai konsumen perusahaan.
  - Pengefisienan biaya ini terutama didukung oleh faktor akan diterapkannya sistem informasi manajemen yang dikenal sebagai Sistem informasi Manajemen Aplikasi Gobel. Sistem ini tidak hanya menghubungkan sistem informasi perusahaan secara internal tetapi juga kepada PT Panasonic Asia Pasifik.
2. Sistem yang terintegral dapat memberikan efek positif pada pertumbuhan pendapatan dengan menjaga kestabilan harga produk perusahaan. Sistem ini dapat diakses dan diketahui secara *real time* baik bagi internal perusahaan maupun konssumen yang membutuhkannya.

Informasi *real time* bagi konsumen yang membutuhkan produk Panasonic dari lokal dan produk non Panasonic dapat mengakses melalui sistem baru ini, yang didukung oleh ketersediaan daftar harga dari berbagai produsen elektronika di Indonesia.

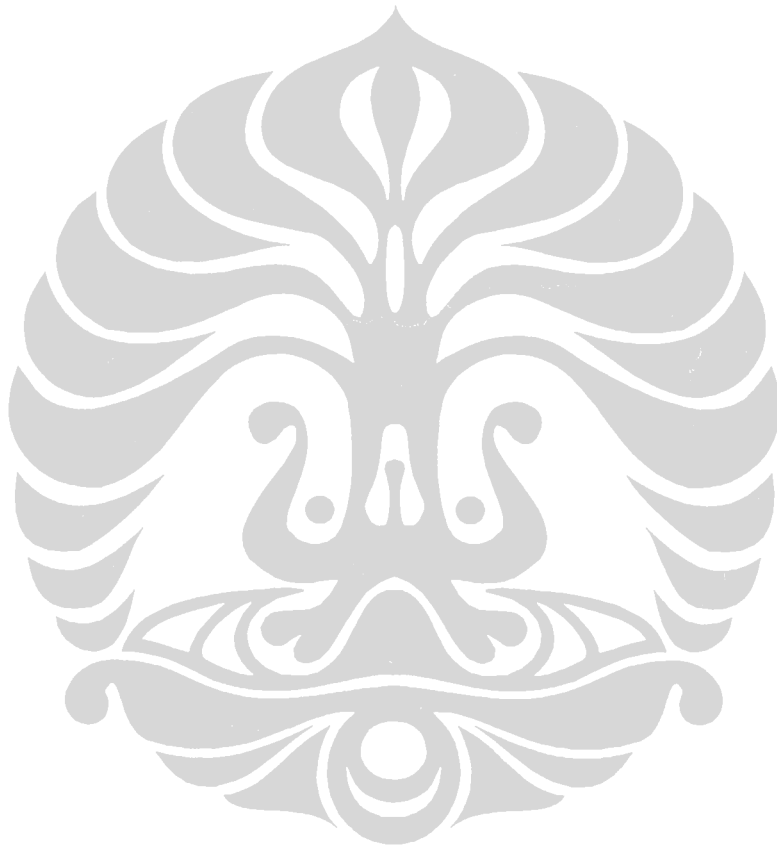
Pertumbuhan pendapatan sebagai indikator kinerja belum memberikan gambaran yang jelas mengenai informasi sesungguhnya tingkat keberhasilan strategi perusahaan. Diperlukan indikator lain yaitu:

- Perbandingan harga produk dari berbagai kompetitor per hari.
- Informasi berbagai program promosi dari berbagai kompetitor per produk yang dapat berasal dari laporan JFK maupun hasil survei salesman di lapangan untuk mengetahui keefektifan dan dampaknya bagi produk perusahaan.

## 5.2.SARAN-SARAN

1. Konsep *Balanced scorecard* belum terlaksana namun di lapangan telah terkondisikan keempat perspektif tersebut, namun pada *breakdown* masing-masing divisi terdapat ketidaksamaan persepsi. Sehingga Konsep Balance scorecard sebaiknya dibudayakan kepada seluruh karyawan.
2. Mempercepat proses penerapan manajemen Informasi Sistem untuk mensukseskan strategi bisnis perusahaan.
3. Diperlukan indikator lain untuk merespon ketidakpastian strategi yang terjadi yaitu:
  - Perbandingan harga produk dari berbagai kompetitor per hari.
  - Informasi berbagai program promosi dari berbagai kompetitor per produk yang dapat berasal dari laporan JFK maupun hasil survei salesman dilapangan untuk mengetahui keefektifan dan dampaknya bagi produk perusahaan.
4. Selama ini telah dilakukan inteligen pasar namun hanya terbatas dan itu pun masih terpusat pada manajemen yang mengetahui lebih banyak tentang keadaan pasar. Karena minimnya data dan penganalisaan informasi dari data lapangan maupun data JFK membuat salesman seringkali tidak dapat bereaksi atas perubahan pasar. Ketidakterediaan laporan perbandingan harga produk per kompetitor, perbandingan jumlah unit yang terjual per produk per kompetitor, program promosi berbagai kompetitor disertai tingkat keberhasilan program tersebut dan dampaknya bagi penjualan produk PT GDN, selama ini menjadi kendala penting bagi perusahaan untuk menyikapi perubahan akan ketidakpastian kondisi industri elektronika. Diperlukan data atas informasi berupa JFK dan data manual yang dikumpulkan oleh karyawan melalui *intelligent market*.

5. Perusahaan perlu melakukan peningkatan pendidikan dan ketrampilan kepada karyawan diperlukan laporan harian yang didukung oleh sistem yang terintegral dan cepat terhadap laporan perbandingan harga produk per kompetitor, perbandingan jumlah unit yang terjual per produk per kompetitor, Program promosi berbagai kompetitor disertai tingkat keberhasilan program tersebut dan dampaknya bagi penjualan produk PT GDN.





## DAFTAR REFERENSI

- Anthony, Robert N. & Vijan Govindarajan.(1998). *Manajemen Control Systems*. edisi ke-9. Irwin McGraw-Hill.
- Kaplan, Robert S. dan A.A. Atkinson.(1998). *Advanced Management Accounting*. New Jersey. Prentice Hall, Inc.: edisi ketiga.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton.( 1993). *Putting the Balanced Scorecard to work*. Havard Business Review: edisi September-Oktober. Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachuttes: Harvard Business Review.1996.
- .....(1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Massachuttes: Harvard Business Review.edisi Januari-Februari.
- .....(2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachuttes: Harvard Business Review. Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Massachuttes: Harvard Business Review.2004.
- Merchant, Kenneth A.(1997). *Modern Management Control Systems: text & Cases*, New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, Michael E.(2000). *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan kinerja Unggul, Penerj. Tim Penerjemah Bina Rupa Aksara (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1992).*Prentice Hall, Inc.
- Shank, John K. & Govindarajan, Vijay.(1995). *Strategic Cost Management and The Value Chain Readings & Issues In Cost Management*. editor: James M. Reeve. New York: South Western publishing dan Warrent Gorham & lamont.
- Suwardi luis, B.Psy., MBA dan Dr.Ir. Prima A.Biromo. (2007). *Step By Step in Cascading Balance Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Simons, Robert. (2005). *Levers of Organization Design : How Managers Use Accountability Systems For Greater Performance and Commitment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simons, Robert. (1995). *Levers of Control : How Managers Use innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- G. McGee, Kenneth. ( 2004). *Heads Up : How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunities First*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Govindarajan, V. & Fisher, Joseph. (1990, Juni). “*Strategy, Control Systems, and Resources Sharing : Effects on Business-Unit Performance.*” *The Academy of Management Journal*, Vol.33, No.2, pp.259-285.  
<http://links.jstor.org/sici=00014273%28199006%2933%3A2%3C259%3AASCSARS%3E2.0.CO%3B2-U.Didownload> pada 02 September 2009.
- Christopher S. Chapman.( 2005). *Controlling Strategy Management, Accounting, and Performance Measurement*. New York: Oxford University Press.
- Jermias, Johnny & Gani, Lindawati. (2005). *Integrating Business strategy, Organizational Configuration and Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness : a Fitness landscape approach*. *Management Accounting Research* 15 (2004) 179–200.
- R.Roy. (1998). *Scheduling and Control, Performance Measure and Discrete Event Simulation*. *Journal of the Operational Research society* 49.151-156. University of Warwick: Coventry, <http://www.jstor.org/stable/3009981>. Didownload pada :10/09/2009.
- Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Elektronika (2008). *Roadmap 2025 Industri Elektronika*.
- Tim Ekspor. “*Industri Elektronik Perlu Kuda-Kuda.*” *Ekspor* edisi 45 tahun VIII, Maret 2009. hlm 2-5.
- Tim Ekspor.(Maret 2009). “*Perluas Pasar dan Stimulus.*” *Ekspor* edisi 45 tahun VIII..hlm 6-7.

Indonesian Commercial Newsletter. (2008, November). “*Apakah Sektor Riil Indonesia Bisa Bertahan Dari Krisis Finansial Global?*”  
<http://www.datacon.co.id/internet2008IndFokus.html>. Didownload pada 18 September 2009.

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : 420/KMK.01/2000 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.05/2000 Tentang Keringanan Bea Masuk Atas bahan Baku/Sub Komponen/ Bahan penolong Untuk Pembuatan Komponen Elektronika.

Keputusan Menteri Perindustrian Dan Perdagangan Republik Indonesia Nomor: 547/MPP/Kep/7/2002 tentang Pedoman Pendaftaran petunjuk Penggunaan (Manual) Dan Kartu Jaminan/garansi Dalam Bahasa Indonesia Bagi Produk teknologi Informasi dan Elektronika.

Laporan Market Intelligence Industri Televisi Nasional Ditengah Krisis Global, (Oktober 2008). <http://www.datacon.co.id/Electronic2008Ind.html>. Didownload pada 18 September 2009.



