ISSN: 0854 - 4883

JOURNAL

MAJALAH ILMIAH EKONOMI & BISNIS

FAKULTAS EKONOMI - UNIVERSITAS Dr. SOETOMO

PENURUNAN MODEL LINEAR DINAMIS INSUKINDRO ERROR CORRECTION MODEL
Lumadya Adi

PERTUMBUHAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA
Veronica Nugraheni Sri Lestari

DAMPAK ADOPSI TEKNOLOGI INFORMASI BAGI PERUSAHAAN KECIL
Siti Musyarofah

REKAYASA ULANG BEBERAPA FAKTOR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI
Alvy Mulyaningtyas

STUDI MENGENAI INDIKASI MANAJEMEN LABA DALAM LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN PUBLIK DI BURSA EFEK JAKARTA
Rian Kusindratno & Nurmadi H. Sumarta

PEMBANGUNAN EKONOMI KOTA
Rina Sulistiyani

Volume V No. 1 Desember 2004

JOURNAL

MAJALAH ILMIAH EKONOMI & BISNIS

FAKULTAS EKONOMI - UNIVERSITAS Dr. SOETOMO

ISSN: 0854 - 4883

PENURUNAN MODEL LINEAR DINAMIS : INSUKINDRO ERROR CORRECTION MODEL
Lumadya Adi

PERTUMBUHAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA
Veronica Nugraheni Sri Lestari

DAMPAK ADOPSI TEKNOLOGI INFORMASI BAGI PERUSAHAAN KECIL
Siti Musyarofah

REKAYASA ULANG BEBERAPA FAKTOR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI
Alvy Mulyaningtyas

STUDI MENGENAI INDIKASI MANAJEMEN LABA DALAM LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN PUBLIK DI BURSA EFEK JAKARTA
Rian Kusindratno & Nurmadi H. Sumarta

PEMBANGUNAN EKONOMI KOTA
Rina Sulistiyani

Surabaya, _____
Mengetahui sesuai dengan aslinya
Fakultas Ekonomi Universitas Dr Soetomo
Dekan,
Dr. LIOSTEN RR ULLY TAMPUBOLON, MM
NIP. 196111131987032001

DAFTAR ISI:

Volume V No. 1 Desember 2004

1
PENURUNAN MODEL LINEAR DINAMIS: INSUKINDRO ERROR CORRECTION MODEL
Lumadya Adi

7
PERTUMBUHAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA
Veronica Nugraheni Sri Lestari

15
DAMPAK ADOPSI TEKNOLOGI INFORMASI BAGI PERUSAHAAN KECIL
Siti Musyarofah

29
REKAYASA ULANG BEBERAPA FAKTOR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI
Alvy Mulyaning tyas

44
STUDI MENGENAI INDIKASI MANAJEMEN LABA DALAM LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN PUBLIK DI BURSA EFEK JAKARTA
Rian Kusindratno & Nurmadi H. Sumarta

64
PEMBANGUNAN EKONOMI KOTA
Rina Sulistiyani

JOURNAL

MAJALAH ILMIAH EKONOMI & BISNIS
FAKULTAS EKONOMI - UNIVERSITAS Dr. SOETOMO

PEMIMPIN REDAKSI:
Lumadya Adi, Drs., MSi.

WAKIL PEMIMPIN REDAKSI:
Siti Musarofah, SE., MSi., Ak.

REDAKTUR KHUSUS:
Santoso S. Hamijoyo, Prof.,Dr.,M.Sc.,Ph.D
Baharuddin Age, Prof.,Dr.,SE.
Sri Edi Swasono, Prof.,Dr.
Noor Sutrisno, Dr.
Wahyudi Noor Saleh, Drs.,Ec.MM.
Slamet Riyadi, Drs.,Ec.,MP.,MM.
Darto Irawan, SE.,MM.
Indrarini Utoro, Dra.,Ec.,MM.
Endang Susetyawati, Dra.,Ec.,MM.

REDAKTUR:
Rina Sulistiyani,Dra.,Ec.
Ilya Farida,SE.,MM
Mohamad Gozali Tafalas,SE.,MSi.
Nur Sayidah, SE., MSi., Ak.

ALAMAT REDAKTUR:
Fakultas Ekonomi Universitas Dr. Soetomo
Jl. Semolowaru 84 Surabaya
Telp. 031-5944752 Fax. 031-5964838
http: //ekonomi.unitomo.ac.id
email: ekonomi@unitomo.ac.id
journalfe@unitomo.ac.id.

ISSN : 0854-4883

REKAYASA ULANG BEBERAPA FAKTOR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI

Alvy Mulyaningtyas
Fakultas Ekonomi Universitas Dr. Soetomo

Abstraksi

Rekayasa ulang perusahaan merupakan pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal atas proses-proses bisnis untuk mendapatkan perbaikan yang dramatis dalam hal ukuran-ukuran kinerja yang penting dan kontemporer seperti biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan. Rekayasa ulang dilakukan sebagai adanya fenomena perusahaan sedang mengalami penurunan prestasi (keuangan) selama beberapa tahun secara berturut-turut. Perusahaan berusaha memperbaiki organisasi dan sasaran bisnis untuk meningkatkan prestasi kerja dan perubahan struktur organisasi secara mendasar, dilihat secara teoritik akan diikuti oleh perubahan elemen-elemen organisasi lainnya.

Kata kunci:

Rekayasa ulang, sistem pengendalian manajemen, efektivitas organisasi

A. PENDAHULUAN

Bila suatu organisasi mengalami kemunduran dalam kurun waktu yang panjang maka perlu dilakukan suatu tindakan peninjauan ulang komponen administratif, yang bisa diartikan sebagai penciutan organisasi dan pengurangan jumlah karyawan. Organisasi akan menghadapi resiko perginya tenaga-tenaga

terbaik yang disebabkan oleh hilangnya kepercayaan terhadap manajemen puncak. Motivasi dan kepuasan kerja cenderung merosot karena kecemasan terhadap masa depan organisasi.

Mengatasi hal tersebut biasanya manajemen puncak menjelaskan stategi organisasi, meningkatkan komunikasi dan mendesain kembali bisnisnya. Tujuannya tak lain adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memelihara tujuan karyawan. Proses perubahan itu sendiri merupakan proses penting. Apabila di dalam proses tersebut menyangkut konsekuensi terhadap perubahan alokasi sumber daya manusia, maka sebaiknya dilakukan dengan desain dan perencanaan yang benar, agar tidak timbul akibat sebaliknya yaitu kegagalan pencapaian tujuan sasaran perubahan tersebut.

Proses perubahan harus didesain, direncanakan dan dikelola dengan baik sesuai dengan kondisi perusahaan, budaya oganisasi, dan tujuan karyawan maupun perkembangan lingkungan agar terjamin pencapaian tujuan perusahaan. Proses perubahan tersebut dinamakan *Business Process Reengineering* (BPR).

Business Process Reengineering (BPR) merupakan simplikasi dari proses bisnis untuk memenuhi permintaan kontemporer dari konsumen terhadap kualitas produk, pelayanan, fleksibilitas dan ongkos yang rendah. Dalam BPR, proses bisnis dibuat menjadi sederhana dengan jalan komposisi tanggung jawab perusahaan kepada *Integrated Costumer Service Representative.* (Gasperz 1997,109)

Untuk melakukan hal tersebut diatas, maka perusahaan harus bersedia melakukan perubahan yang disebut oleh Hammer & Champy (1996:5) sebagai perubahan prinsip-prinsip dan metode-metode pengorganisasian serta menentukan kembali sasaran-sasaran bisnis. Dalam perubahan organisasional Hammer & Champy (1996 : 27) lebih lanjut menyatakan, rekayasa ulang perusahaan, tepatnya adalah pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal atas proses-proses bisnis untuk mendapatkan perbaikan yang dramatis dalam hal ukuran-ukuran kinerja yang penting dan kontemporer seperti biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan.

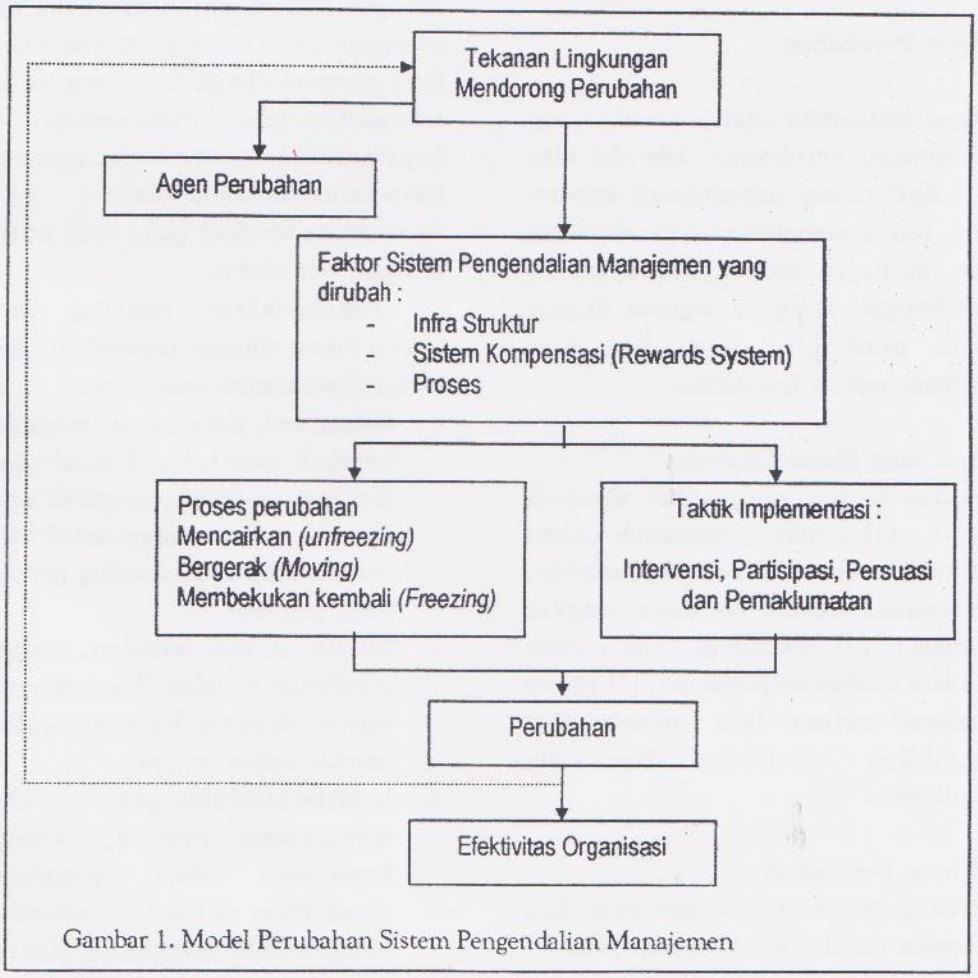
Berdasarkan pengertian Hammer & Champy tersebut, maka dalam tulisan ini, rekayasa ulang proses bisnis didefinisikan sebagai perubahan luas & menyeluruh, yang meliputi perubahan dasar-dasar (visi, misi dan tujuan), proses bisnis (sistem pengendalian manajemen) dan ukuran keberhasilan (efektifitas perusahaan). Mengingat pengertian rekayasa ulang yang demikian, maka rekayasa ulang hanya dilakukan oleh organisasi atau perusahaan yang sedang terancam kelangsungan hidup usahanya dan perusahaan berusaha menata kembali prinsip-prinsip dan metode pengorganisasian serta memeriksa kembali sasaran-sasaran usahanya.

B. PENGELOLAAN PERUBAHAN ORGANISASI

Dalam mengelola perubahan organisasi, Robbins (1994 : 422) menyusun model sebagai berikut : Uraian dan gambar 1 tentang pengelolaan perubahan organisasi oleh Robbins (1994 : 421-437) secara ringkas dijelaskan sebagai berikut.

1. Kekuatan yang memprakarsai perubahan

Faktor yang memprakarsai perubahan struktural tidak terhitung banyaknya, namun faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu factor eksternal dan internal. *Faktor Eksternal* antara lain perkembangan



Gambar 1. Model Perubahan Sistem Pengendalian Manajemen

ekonomi, peraturan pemerintah, tindakan para pesaing, pemasok, perkembangan teknologi, tekanan dari lembaga konsumen, Izin masuk serikat pekerja dan lain-lain. *Faktor Internal* antara lain perubahan misi, visi dan tujuan, penggabungan atau akuisisi, pembelian peralatan baru, peningkatan kualitas, peningkatan pelayanan dan pemuasan pelanggan, menurunnya moral para pegawai, meningkatnya *turnover*, menurunnya keuntungan dan ancaman internal dan eksternal secara mendadak.

2. Agen Perubahan

Agen perubahan adalah mereka yang memprakarsai perubahan. Mereka bisa terdiri dari orang perusahaan seperti pemilik, pihak manajemen baik eksekutif senior, manajer menengah, spesialis pengembangan, maupun pegawai tingkat rendah. atau bisa juga dari luar perusahaan seperti konsultan.

3. Apa Yang Harus Diubah

Faktor-faktor yang harus dirubah meliputi : (1) struktur, termasuk dalam klasifikasi struktur di rantai komando, kewenangan, alokasi imbalan, tingkat formalisasi, (2) teknologi yang terdiri antara lain modifikasi peralatan, (3) proses organisasi antara lain menyangkut pengambilan keputusan dan pola komunikasi.

4. Proses Perubahan

Proses perubahan organisasi dan manajemen melalui tiga tahapan, yaitu :

a Pencairan status quo (*unfreezing*),

Langkah ini dapat ditempuh dengan salah satu cara berikut (1) *Kekuatan pendorong*, yang mengarahkan perilaku untuk menjauh dari status quo dapat ditingkatkan, (2) *Kekuatan yang menghambat*, yang menghalangi perpindahan dari equilibrium yang ada dapat dikurangi, (3) *Kombinasi keduanya.*

b Perpindahan pergerakan (*moving*),

Jika pencairan telah terlaksana, perubahan dapat dijalankan. Pada saat ini agen perubahan memperkenalkan satu atau lebih strategi intervensinya. Para pegawai diajak berembug untuk menghilangkan kekhawatiran & keprihatinan pegawai dan mencari jalan keluar bersama-sama.

c Pembekuan kembali (*refreezing*) untuk menjadi permanen.

Faktor-faktor penting yang menentukan tingkat perubahan akan menjadi permanen antara lain :

1. Formalisasi, yaitu dengan meninjau kembali peraturan formal yang mengatur perilaku pegawai atau prosedur-prosedur kerja untuk lebih menumbuhkan rasa saling percaya pada pegawai.
2. Sistem alokasi imbalan, artinya pemberian imbalan (*Rewards*) yang sesuai dengan harapan dalam jangka waktu tertentu
3. Legitimasi/dukungan dari manajemen puncak, artinya komitmen dari pimpinan perusahaan untuk bersama-sama menjalankan perubahan. Karena

bila tidak, tekanan lingkungan akan lebih berpengaruh untuk membawa kembali ke keadaan lama (sebelum perubahan). Kegagalan manajemen puncak dalam menyampaikan informasi, mempengaruhi berhasil atau tidaknya rencana perubahan.

4. Kekuatan kelompok, artinya ketika pegawai mulai mengetahui bahwa rekan dalam kelompoknya dapat menerima dan menyetujui perubahan, maka mereka lebih bisa menerima hal tersebut.
5. Komitmen terhadap perubahan mengakibatkan penerimaan yang lebih besar dan lebih pasti jika pegawai dilibatkan dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan. Mereka akan lebih merasa terikat untuk menjadikannya berhasil.

Perubahan tiga tahap tersebut adalah untuk memastikan bahwa kondisi sebelum perubahan akan hilang dan perubahan tersebut dapat bertahan.

5. Taktik Implementasi

Pilihan-pilihan taktik dalam melakukan perubahan antara lain adalah

a Intervensi

Agen perubahan berargumentasi bahwa prestasi yang ada saat ini tidak memadai, lalu mereka mentapkan standar-standar baru. Agen tersebut akan menunjuk organisasi sebanding atau unit yang mempunyai prestasi yang lebih baiok untuk mengesahkan kebutuhan akan perubahan dan seringkali secara eksplisit menjelaskan cara memperbaiki keadaan sekarang.Agen perubahan yang menggunakan taktik intervensi seringkali membentuk gugus tugas yang terdiri dari pegawai yang sudah dipengaruhi. Tetapi agen-agen perubahan tersebut mempertahankan kekuasaan untuk memveto setiap rekomendasi dari gugus tugas tersebut.

b Partisipasi (Penyertaan)

Agen perubahan merinci kebutuhan akan perubahan atau peluang yang dapat diberikan oleh perubahan, menciptakan gugus tugas untuk melakukan pekerjaan tersebut, menunjuk anggota gugus tugas dan kemudian mendelegasikan wewenang bagi proses perubahan tersebut disertai dengan penyataan tentang hambatan dan harapan. Agen perusahaan memberikan tanggung jawab penuh kepada gugus tugas untuk mengimplementasikannya dan tidak menggunakan kekuasaan veto atas keputusan yang diambil.

c Persuasi (Meyakinkan)

Agen perubahan mengidentifikasi kebutuhan atau peluang untuk perubahan. Yang mereka lakukan adalah memberikan kesempatan kepada staf internal yang berminat

atau pakar luar yang berkualifikasi untuk menyampaikan ide mereka untuk melakukan perubahan. Agen perubahan hanya akan menjadi aktif setelah berbagai ide ditawarkan.

d *Edict* (Pemaklumatan)
Manajemen puncak membuat keputusan tentang perubahan struktural secara sepihak. Mereka menghindari partisipasi dalam bentuk apapun dan memberitahukan kepada karyawan mengenai bagaimana bentuk perubahan itu nantinya. Agen perubahan hanya memberitahukan perubahan-perubahan tersebut melalui memo, presentasi formal dan sebagainya untuk menyampaikan keputusan mereka.

6. Hasil-hasil

Puncak perubahan adalah timbulnya efek tertentu pada keefektifan organisasi. Apakah dampak tersebut positif, negatif, sementara atau permanen bergantung pada langkah-langkah sebelumnya.

C. FAKTOR-FAKTOR PENDORONG REKAYASA ULANG ORGANISASI

1. Tekanan Lingkungan Organisasi

Tekanan lingkungan organisasi dapat mengakibatkan penurunan prestasi organisasi yang terus menerus, hal ini disebabkan karena adanya tekanan lingkungan yang berasal dari kondisi global, seperti tingkat persaingan antar perusahaan yang makin ketat. Disamping itu, banyaknya perusahaan yang memiliki kendala internal cukup besar seperi komposisi sumber daya manusia belum proporsional dengan distribusi keahlian yang kurang merata, rentabilitas perusahaan juga sangat rendah, komponen Dollar (impor) dalam pengadaaan bahan baku dan bahan penolong yang sangat tinggi memberikan sumbangan yang cukup besar dalam peningkatan ketidakpastian usaha, serta kendala produksi dimana penyerahan produk belum tepat waktu.

Tekanan lingkungan dan kondisi internal tersebut, mempunyai dampak perusahaan selama beberapa tahun berturut-turut merugi dan tidak mampu membayar kewajiban (pinjaman). Hal diidentifikasi dapat mengancam kelangsungan operasi perusahaan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut diusulkan pada perusahaan untuk meninjau ulang. struktur modal dan laporan keuangan. Dengan demikian jika ada perubahan struktur modal dan laporan keuangan maka dengan sendirinya akan diikuti dengan perubahan visi, misi, penegasan bidang usaha dan segmen pasar, perubahan organisasi, manajemen dan sumber daya manusia, serta pengukuran prestasi kerja. Dengan demikian nampak bahwa keputusan rekayasa ulang (*reengineering*) perusahaan sangat tepat.

Organisasi memerlukan perubahan yang cukup luas (*Reengineering*) apabila

organisasi tersebut mendapatkan tekanan yang kuat dari lingkungan yang tidak mampu diantisipasi oleh kondisi internal organisasi pada saat itu. Dalam hal ini Robbins (1994 : 395,417) menjelaskan Tindakan paling komprehensif yang dapat diambil oleh manajemen jika menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan adalah dengan berpindah ke domain yang memiliki ketidakpastian lingkungan lebih sedikit. Dengan penurunan prestasi yang terus menerus, dilakukan perubahan yang dapat disebut komprehensif atau sistem yang luas, menggunakan strategi yang berorientasi ke pasar. Lini produknya dipotong dan penekanan lebih diberikan kepada manajemen lini produk, penjualan dan pemasaran.

2. Perubahan yang Tidak Mengikutsertakan Kekuatan Dominan Organisasi

Agar perubahan sistem pengendalian manajemen dapat terlaksana secara terencana, terarah dan sesuai target yang ditetapkan, maka diperlukan formalisasi proses perubahan yang mengikutsertakan kekuatan dominan organisasi sebagai agen (penanggung jawab) dan pelaksana (tim/ gugus tugas) perubahan.

Proses empirik dibentuknya agen perubahan diusulkan adalah sebagai berikut: Direktur utama menerbitkan surat keputusan tentang program rekayasa ulang yang meliputi bidang keuangan, usaha, organisasi, manajemen dan sumber daya manusia. Kemudian dibentuklah tim rekayasa ulang sebagai agen perubahan. Tim terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana yang dilengkapi dengan Job Diskripsi tim dalam satu surat keputusan yang tidak dapat dipisahkan.

Tim pengarah (Core Process) beranggotakan Manajer Divisi Pemasaran dan Manajer Divisi Produksi serta konsultan bertugas antara lain menganalisa masukan dari pasar dan membuat rencana produksi. Sedangkan tim pelaksana (sub-process) terdiri dari Manajer divisi lain yang digabung dalam satu tim yang setiap seminggu sekali bertemu untuk merundingkan bagaimana memaksimalkan produksi. Hasil pertemuan itu tanpa melibatkan campur tangan tim pengawas maupun direktur utama.

Pihak ketiga (dalam hal ini konsultan) hanya dilibatkan untuk menyusun konsep-konsep tertentu dari kebutuhan yang telah ditentukan oleh tim. Dengan demikian nampak bahwa faktor kedua ini mempunyai kesesuaian dengan kondisi empirik keputusan rekayasa ulang (reengineering) perusahaan.

Dengan melakukan keputusan rekayasa ulang (reengineering) tersebut agen perusahaan membentuk tim gugus tugas yang terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana seperti yang dikemukakan Robbins bahwa Agen perubahan adalah mereka yang memprakarsai perubahan. Mereka bisa terdiri dari orang perusahaan seperti pemilik, pihak manajemen baik eksekutif senior, manajer menengah,

spesialis pengembangan, maupun pegawai tingkat rendah.Atau bisa juga dari luar perusahaan seperti konsultan.

3. Organisasi Tidak Mampu Meningkatkan Efektivitasnya

Apabila organisasi telah diidentifikasi tidak mampu meningkatkan efektivitasnya maka diperlukan perubahan yang signifikan pada infrastruktur, sistem kompensasi *(Rewards System)* dan proses organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi ".

a. Perubahan Infrastruktur Organisasi

Biasanya dialami oleh perusahaan yang sudah lama berdiri dimana, struktur organisasi belum pernah diganti. Struktur organisasi yang pada umumnya satu level dan bersifat sentralistik, dimana seluruh lini baik produksi maupun penunjang peroduksi dibawah Direktur Utama. Mengingat semakin besarnya besaran organisasi maka sisarankan untuk merubah strukur organisasi dari bentuk fungsional ke divisional.

Dengan perubahan struktur organisasi perusahaan diharapkan nantinya akan diikuti dengan perubahan kewenangan dimana terjadi pelimpahan wewenang dari Direktur Utama kepada para Pimpin (Manajer) Divisi. Perubahan struktur organisasi dari bentuk funsional ke divisional yang dilakukan perusahaan sesuai dengan teori Machiariello dan Kirby

Machiariello dan Kirby, serta Robbins menguraikan tentang struktur organisasi fungsional yaitu dengan demikian sentralisasi fungsi organisais pada top manajer adalah untuk menjaga kemampuan pengendalian dan kecepatan tanggapan atas seluruh produk, proyek dan pelayanan. Oleh karena itu kelebihan struktur ini adalah pada kesederhanannya, sehingga cepat, fleksibel dan membutuhkan sedikit biaya. Namun kelemahannya adalah penggunaan yang terbatas. Apabila besaran bertambah, struktuer tersebut tidak dapat memnuhi kebutuhan. Olek sebab itu, struktur ini biasanya digunakan untuk tahap permulaan.

Struktur Organisasi Divisional menurut Machiariello dan Kirby (1994 :149), menguraikan bahwa bila organisasi fungsional tidak lagi sesuai, maka organisasi disusun dalam bentuk divisi. *The decentralized divisional structure, however should be used only when the project is large enough to support on a permanent basis a functional staff that is of approximately optimal size so fasr as achieving technical eccelence and scale economies are concerned.*

Robbins (1994 : 321) menjelaskan lebih lanjut bahwa pada struktur ini divisi mempunyai otonomi dalam batas-batas parameter tertentu dipimpin seorang manajer yang keseluruhannya dikoordinasikan oleh pusat danajer divisi bebas untuk mengatur divisi

mereka selama hal tersebut sesuai dengan pedoman umum yang ditentukan oleh perusahaan. Kegiatan dan tanggung jawab didesentralisasikan namun kontrol dikoordinasikan.

b. Perubahan Sistem Informasi

Perubahan infrastruktur yang dilakuakan perusahaan belum mencakup perubahan sistem informasi. Karena sistem Informasi masih belum diterapkan pada perusahaan . Selama ini system informasi bersifat informal atau sebatas obrolan dari satu pihak ke pihak yang lainnya. Oleh karena itu, dengan semakin besarnya organisasi, semakin majunya dunia usaha dan cepatnya perubahan lingkungan dan teknologi, maka sistem informasi diharapkan dapat diintegrasikan.

c. Perubahan Sistem Kompensasi (*Rewards System*)

Perubahan sistem kompensasi meliputi antara lain : perubahan pola penggajian yaitu penggajian berdasarkan golongan dengan kenaikan periodik diharapkan menjadi model *take home pay*, yaitu penentuan besarnya gaji berdasarkan kriteria komponen jabatan, kompetensi (kemampuan, keahlian dan pengalaman) dan prestasi. Bila perusahaan memperoleh laba, akan diberikan bonus berdasarkan prosentase gaji.

Sebagai konsekuensi dari perubahan pola penggajian perusahaan dapat menyediakan formulir penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*). Formulir tersebut digunakan sebagai acuan untuk menilai prestasi kerja karyawan. Bagi karyawan sendiri, formulir tersebut merupakan catatan tentang prkembangan kompetensi penentuan mengikuti *training*, promosi, dan mutasi dalam jabatan.

Perubahan kompensasi dan penilaian kerja yang dilakukan perusahaan agar prestasi kerja meningkat telah benar menurut teori Machiariello dan Kirby, meskipun belum memenuhi keseluruhan teori tentang sistem kompensasi.

Machiariello dan Kirby (1994 :237 - 244) menguraikan tentang sistem kompensasi yang pada intinya adalah digunakan untuk memadukan keinginan *stakeholder* (pemilik saham atau yang berkepentingan) dengan keinginan para manajer organisasi. Dengan demikian, *Reward System* merupakan alat bagi pemegang saham untuk (1) merekrut dan memelihara partisipasi personil atau karyawan dalam mencapai tujuan, serta (2) membangun komunikasi dan umpan balik.

d. Perubahan Pada Proses Organisasional

Proses penyusunan program, anggaran dan pelaporan banyak yang masih sederhana maka untuk

mencapai tahapan strategis dapat dilakukan dengan penyusunan program, anggaran dan pelaporan berdasarkan program perusahaan yang disebut dengan *Balanced Scorecard.*

Program tersebut berisi antara lain:

a. Perspektif keuangan yaitu (1) melaksanakan perencanaan dan pengendalian proyek secara konsisten (2) evaluasi dan menjual aktiva yang produktif (3) melaksanakan *cash management* secara konsisten.
b. Perspektif pelanggan, yaitu (1) meningkatkan kualitas produk melalui *Total Quality Control* dan (2) memperbanyak jaringan pemasok .
c. Perspektif Proses Internal, yaitu (1) mengurangi birokrasi (2) melaksanakan studi pasar (3) meningkatkan Rekayasa & Pengembangan (R&D) (4) menerapkan *Kaizen* (direct & indirect ratio).
d. Perspektif pertumbuhan & pembelajaran organisasi & sumber daya manusia, yaitu : (1) melaksanakn penyempurnaan pola pelatihan (*training*), (2) menerapkan disiplin secara konsisten (3) memodifikasi sistem pengendalian (4) menegakkan manajemen berwawasan lingkungan (5) memperbanyak jumlah alat komunikasi dan mengefektifkan pemakaiannya.

Untuk penyusunan anggaran, disarankan pada Divisi Keuangan untuk menetapkan prosedur dan penyusunan formulasi rencana dan realisai anggaran, mengkoordinasikan dan membuat asumsi umum tentang penyusunan anggaran, membantu fasilitas penyusunan & analisa anggaran. Sedangkan divisi lain (misalnya divisi produksi) adalah mengusulkan asumsi dan susunan anggaran, mentukan substansi, target-target and jadwal operasional dari anggaran yang ditetapkan. Susunan anggaran yang ditetapkan merupakan hasil kesepakatan antara divisi keuangan dan divisi operasional.

Untuk prosedur pelaporan, seharusnya dibedakan menjadi 2 bentuk, yaitu: format rencana dan format realisasi. *Format Rencana* berisi tentang rincian program, ukuran keberhasilan yang ditetapkan, jadwal dan anggaran yang ditetapkan. *Format Realisasi* merupakan kelanjutan dari format rencana namun terdapat hasil pencapaian dan penjelasan. Organisasi dalam hal ini Manajer Puncak membuat suatu tenggat waktu atau batas waktu kapan suatu laporan harus disampaikan agar dapat diambil langkah perbaikan (koreksi) dan menentukan langkah antisipasi.

e. Pengukuran Efektivitas Organisasi

Ukuran keberhasilan (efektivitas) perusahaan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari anggaran, program,

target dan jadwal. Seperti telah disebutkan diatas bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan *Balance Scorecard*, sehingga ukuran efektivitas menjadi rinci dan lebih dipertajam serta progress pencapaian berdasarkan waktu dapat diukur. Ukuran yang bersifat kualitatif diukur berdasarkan waktu dan pencapaian, sedangkan ukuran kuantitatif diukur berdasarkan mata uang, jumlah satuan, rasio dan prosentase.

Keanekaragaman organisasi mengakibatkan efektivitas organisasi tidak dapat didefinisikan secara tepat. Oleh karena itu efektivitas organisasi dirumuskan dalam bentuk kriteria. Hal tersebut diatas dirinci lebih lanjut oleh Robbins (1994 :65-79) yang menguraikan tentang ukuran efektivitas organisasi melalui tiga pendekatan , yaitu :

a. Ukuran Keefektifan Sistem yang meliputi : (1) Profitabiitas,)2) Perputaran persediaan, (3) Volume Penjualan (4) Modal Kerja.

b. Ukuran Keefektifan Konstituensi Strategis, yang meliputi : (1) Profiatabilitas dan pertumbuhan (bagi pemilik),(2) Kompensasi dan tunjangan tambahan yang bersaing, kepuasan pada kondisi kerja dan kesediaan untuk melakukan tawar menawar (bagi pegawai dan serikat pegawai),(3) Kepuasan terhadap harga,kualitas dan pelayanan (bagi pelanggan), (4) Kepuasan terhadap pembayaran dan potensi penjualan masa datang (bagi pemasok), (5) Kemampuan untuk membayar hutang (bagi kreditur), (6) Tidak menimbulkan kerusakan lingkungan, keikutsertaan pada organisasi lokal (bagi masyarakat lokal), (7) Tunduk kepada hukum, menghindari teguran dan denda (bagi lembaga pemerintah).

c. Ukuran keefektifan berdasarkan nilai-nilai bersaing yang meliputi : (1) Fleksibilitas (mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi (2) Perolehan sumber (mampu meningkatkan dukungan dari luar dan memperluas jumlah tenaga kerja) (3) Perencanaan (tujuan jelas dan dipahami dengan benar), (4) Produktivitas dan efisiensi (volume keluaran tinggi dan rasio keluaran terhadap masukan tinggi),,(5) Ketersediaan informasi (pemebrian informasi yang mempengaruhi pekerjaan, (6) Stabilitas (kontinuitas, kegiatan lancar, perasaan tenteram), (7) Tenaga kerja yang kohesif dan terampil (saling mempercayai dan menghormati, bersedia bekerja sama, mempunyai keterampilan dan kapasitas melakukan pekerjaan).

Dengan demikian nampak bahwa terdapat kesesuaian antara faktor

ketiga dengan perubahan yang hendak dilaksanakan oleh perusahaan. Meskipun sistem informasi belum diintegrasikan dalam perusahan, namun dengan melihat bentuk struktur organisasi, kewenangan dan sistem kompensasi yang diterapkan serta proses perumusan strategi, program dan anggaran serta ukuran efektivitas organisasi yang disusun secara detil dengan mencantumkan progress yang harus ditempuh, maka hal tersebut sesuai dengan teori tentang sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang digunakan

4. **Proses Perubahan Tidak Disosialisasikan dan Tidak Diimplementasikan**

Apabila proses perubahan tidak disosialisasikan dan tidak diimplementasikan sesuai dengan kultur dan tujuan karyawan akan menimbulkan ketegangan atau konflik, oleh karena itu diperlukan kompromi untuk menyelesaikan hambatan dan konflik

Kronologi empirik proses perubahan sistem pengendalian manajemen dapat diilustrasikan sebagai berikut :

Dengan terbitnya surat keputusan Direktur Utama untuk perubahan (Rekayasa Ulang) yang harus dilakukan oleh perusahaan maka proses pencairan status quo (*Unfreezing*) dalam perusahaan dimulai. Tindak lanjutnya adalah pembentukan Tim Restrukturisasi dari suatu organisasi yang terdiri dari Tim Pengawas dan Tim Pelaksana. Setelah tim tersebut terbentuk dan menyusun program, maka pelaksanaan perubahan (*Moving*) dimulai. Produk tim tersebut adalah perubahan struktur organisasi, mempertegas kewenangan (otonomi), perubahan sstem kompensasi, proses manajemen dan pengukuran efektivitas perusahaan serta perubahan susunan & komposisi karyawan (*Refreezing*). Sedangkan taktik implementasi perubahan dilakukan dengan cara :

a. Tim rekayasa ulang diberi kekuasaan yang besar dalam menyusun dan melaksanakan program rekayasa ulang sesuai dengan kondisi lapangan. Atas perubahan-perubahan dalam program rekayasa ulang, Direktur Utama tidak mempergunakan kekuasaan veto atas keputusan yang diambilnya.

b. Dalam melaksanakan program rekayasa ulang, tim banyak menggunakan forum-forum baik berupa rapat resmi perusahaan maupun forum-forum lain yang dibentuk untuk sosialisasi dan menampung berbagai pendapat dari karyawan, manajemen maupun operasional.

5. Pihak ketiga (konsultan) digunakan hanya sebatas sebagai pembantu tim untuk merumuskan program-program tertentu dan tidak dilibatkan secara

operasional dalam perubahan.

Dengan teknik implementasi tersebut diatas, nampak bahwa perusahaan menggunakan cara partisipatif dan persuasif. Forum yang bersifat konsultatif secara horisontal antara tim dengan Direktur Utama maupun dengan Komisaris dan forum konsultatif yang horisontal antara tim dengan karyawan harus sering dilakukan. Cukup banyak pula kompromi-kompromi yang harus ditempuh (khususnya hal-hal yang berkaitan dengan karyawan) sehingga tidak banyak timbul gejolak dan keresahan diantara para karyawan. Para karyawan diberi kesempatan untuk memilih berbagai alternatif dalam meningkatkan kompetensinya misalnya tetap menjadi karyawan, pensiun atau berhenti dengan kompensasi yang dapat diterima oleh karyawan.

Cara-cara yang ditempuh tersebut diatas mungkin akan menjadikan proses rekayasa ulang berjalan lambat karena banyak program yang harus disesuaikan dengan kondisi dan kultur yang berlangsung pada saat ini. Dengan demikian nampak kesesuaian antara faktor keempat dengan proses perubahan yang hendak dilaksanakan pada perusahaan meskipun waktu yang dibutuhkan cukup panjang.

Secara teoritik proses teknik implementasi perubahan sesuai dengan teori Robbins (1994:421), tentang proses dan taktik implementasi perubahan yaitu *unfreezing, moving, refreezing* dan taktik implementasi menggunakan cara partisipatif dan persuasif.

D. SIMPULAN

Rencana Proses Rekayasa Ulang dilaksanakan antara lain :

1. Untuk menghadapi tekanan lingkungan diusulkan untuk melakukan antara lain (1) peninjauan ulang struktur keuangan dan modal, (2) perubahan visi dan misi perusahaan dengan penegasan bidang usaha tertentu
2. Agar sistem pengendalian manajemen dapat lebih terlaksana secara terarah dan terencana sesuai target yang ditetapkan maka diusulkan untuk membentuk Tim Rekayasa Ulang (*coreproduct*) yang terdiri dari tim pengawas dan tim pelaksana.
3. Mengingat jumlah karyawan yang semakin banyak dan permasalahan yang dihadapi semakin kompleks maka diusulkan untuk merubah struktur organisasi dari system fungsional ke divisional. Perubahan struktur organisasi tersebut akan membawa perubahan dalam kewenangan.
4. Untuk meningkatkan prestasi kerja maka diusulkan untuk mengganti sistem kompensasi dan menerapkan penilaian kerja.
5. Perubahan proses organisasi dilakukan dengan usulan-usulan sebagai berikut:
   - menggunakan *balanced scorecard* untuk mencapai tahapan strategis penyusunan program,
   - untuk penyusunan anggaran,

diusulkan kepada divisi keuangan untuk menetapkan prosedur dan penyusunan formulasi rencana & realisasi anggaran. Anggaran yang ditetapkan adalah merupakan kesepakatan antara divisi keuanagn dengan divisi lain yang berkepentingan.

- Untuk mengukur efektivitas perusahaan maka diusulkan perusahaan membuat ukuran efektivitas yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan

- Diusulkan untuk penerapan (Implementasi) teknik perubahan *unfreezing*, *moving* dan *refreezing* menggunakan cara partisipatif dan persuasif untuk menghindari konflik dari para pegawai.

Posisi terakhir rekayasa ulang (*Reengineering*) dapat dinilai sebagai bukan posisi akhir karena masih terdapat elemen infrastruktur yang penting bagi keberhasilan sistem pengendalian manajemen sebelum dilakukan yaitu sistem informasi.

E. REKOMENDASI

1. Bagian Rekayasa dan Pengembangan sebaiknya mengarahkan pada fungsi penelitian dan pengembangan untuk kepentingan industri jangka panjang (misalnya riset pasar, teknologi, produktivitas dan pengembangan industri).

2. Perlu segera menyusun standarisasi *group reward* untuk menunjang kerjasama dan integrasi antar bagian organisasi agar prestasi kerja bisa lebih meningkat.

3. Sistem Informasi sebaiknya segera diintegrasikan dengan didesain sesuai kebutuhan organisasi, dimana informasi diarahkan pada perencanaan strategis lingkup industri secara keseluruhan untuk kepentingan koordinasi dan evaluasi. Selain itu sistem informasi harus menjadikan pengguna informasi tidak mempunyai resiko memperoleh informasi yang tidak tepat waktu dan tidak relevan sehingga akan mempengaruhi kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

:hony, Robert N, John Deardern dan Norton M, Beadford, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Keenam, Terjemahan, Binarupa aksara, Jakarta 1992

ney, Jay B dan Ricky W. Griffin, *The Management of Organization*, Houghton, Miffin,Co., Boston, Toronto, 1992

/is, Gordon B., *Sistem Informasi Manajemen*, Kerangka Dasar, Bagian I Pengantar, Terjemahan, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1984

:h, Lawrence R., and William F. Glueck., *Manajemen Strategi dan Kebijaksanaan Perusahaan*, Edisi Ke Tiga, terjemahan, Erlangga, Jakarta, 1997

:perz, Vincent, *Manajemen Kualitas, Penerapan Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 1994

Gibson, James L and John M. Ivansevich, James H Donelly, Jr, *Organisasi*, Terjemahan, Erlangga, Jakarta 1992

Hammer, Michel and James Champy, *Rekayasa Ulang Perusahaan*, Terjemahan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1994

Machiariello, Joseph A and Calvin J Kirby, *Management Control System, using adaptive system to attain control*, Second Edition, Prentince Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey, 1994

Robbins, Stephen P, *Teori Organisasi*, Edisi Ke Tiga, Penerbit Arcan, Jakarta, 1994