

Pengendalian Strategi Dalam Proses Manajemen Strategis
Tita Meirina Djuwita
Abstrak

Lingkungan dalam organisasi, baik lingkungan internal maupun eksternal selalu berubah sesuai dengan perkembangan jaman. seluruh interaksi antar individu, kelompok dalam organisasi maupun interaksi secara eksternal dengan masyarakat, baik organisasi publik atau bisnis harus dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan tersebut. Ketidaksadaran untuk berubah akhirnya dapat mempengaruhi eksistensi sebuah organisasi. Banyak organisasi yang besar kemudian menghilang karena tidak mampu menganalisis perubahan lingkungan di samping terlambat untuk melakukan langkah antisipasi. Suatu organisasi harus melakukan pengendalian strategi yang merupakan bagian dari proses manajemen strategis supaya organisasi tersebut dapat selalu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mempertahankan eksistensinya menuju keunggulan bersaing.

.Kata Kunci : Pengendalian strategi, Manajemen strategis.

A. Pendahuluan

Perubahan lingkungan adalah suatu kondisi yang dialami oleh organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis . Oleh sebab itu organisasi memerlukan piranti yang tepat untuk senantiasa dapat menganalisis, menyesuaikan diri, dan melanjutkan eksistensinya. Dalam hal itulah urgensi manajemen strategis mengambil posisi yang cukup penting. Lebih jauh dapat dijelaskan bahwa manajemen strategis memiliki beberapa manfaat, yaitu:

1. Manajemen strategis memberikan arah jangka panjang bagi organisasi.
2. Manajemen strategis memperkokoh posisi organisasi dalam lingkungannya.
3. Manajemen strategis dapat meningkatkan efektivitas organisasi.
4. Manajemen strategis dapat mengidentifikasi keunggulan organisasi guna beradaptasi dengan lingkungan.

Manajemen strategis sendiri dapat diartikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang digunakan oleh manajemen

puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 2005: 15).

Lebih lanjut Siagian (2005) menjelaskan adanya berbagai faktor yang bersifat kritical dalam merumuskan strategi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi harus mencerminkan misi pokok yang menyatakan alasan kuat keberadaan organisasi. Strategi adalah keputusan yang dinyatakan dalam garis besar.
2. Manajemen puncak dalam merumuskan strategi harus mengembangkan profil organisasi yang tentunya menggambarkan kekuatan dan keberadaan lingkungan organisasi.
3. Manajemen puncak harus mengenal dengan baik lingkungan eksternalnya sehingga mampu melakukan interaksi secara efektif.
4. Strategi harus secara cermat menelaah kekuatan dan kelemahan organisasi, peluang serta ancaman yang dihadapi.
5. Dari berbagai alternatif dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, manajemen puncak harus

6. mampu mengidentifikasi pilihan yang tepat dan wajar.
7. Penetapan pilihan strategi harus melihat nilai yang paling strategis dan dipandang paling tepat dalam mencapai tujuan jangka panjang.
8. Sebuah sasaran jangka panjang bercirikan idealistik, jangkauan waktu jauh ke depan, dinyatakan secara kualitatif dan masih abstrak.
9. Manajemen puncak memperhatikan operasionalisasi keputusan dasar dengan memperhatikan kemampuan organisasi dalam bidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu.
10. Manajemen puncak memperhatikan ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi teknis maupun perilaku.
11. Selektivitas dalam menggunakan teknologi.
12. Mempertimbangkan tipe dan struktur organisasi yang tepat.
13. Menciptakan sistem pengawasan yang menjamin kreativitas.
14. Menetapkan serangkaian ceritera yang rasional dan objektif dalam menyusun sistem penilaian.
15. Menciptakan sistem umpan balik yang tepat untuk memperbaiki keputusan ke depan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa proses atau ruang lingkup manajemen strategis meliputi hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, kegiatan pengamatan lingkungan, yaitu melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. *Kedua*, memformulasikan strategi yang terdiri atas visi,

misi, tujuan, dan kebijakan. *Ketiga*, kegiatan implementasi strategi terdiri dari program, anggaran, dan prosedur. *Keempat*, kegiatan evaluasi dan pengendalian (penilaian kinerja). Penerapan manajemen strategis sangat penting untuk mengantisipasi proses perubahan untuk kemajuan organisasi. Manfaat manajemen strategis untuk organisasi publik atau privat yaitu manajemen strategis diperlukan untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan yang semakin kompleks untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat, diperlukan untuk pengelolaan keberhasilan, berorientasi pada masa depan, adaptif terhadap lingkungan, orientasi pada pelayanan prima (*service Exelent*) mengingat pada era globalisasi yang utama diperhatikan adalah pelanggan/konsumen. Adapun pengendalian strategi adalah tahap terakhir dari proses manajemen strategi yaitu untuk melihat apakah implementasi strategi sesuai dengan perumusan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

B. Teori Pengendalian Strategi

Sejauh manakah pentingnya pengendalian dalam sebuah organisasi, apakah ia merupakan bagian penting dalam proses manajemen strategis? Jika memang pengendalian adalah bagian penting, seperti apakah proporsinya? Demikian pula selalu menjadi pertanyaan, apakah ketidaktepatan atau tidak adanya pengendalian strategi yang efektif turut memberikan kontribusi dalam kegagalan sebuah organisasi mencapai tujuannya? Berkaitan dengan hal tersebut Montanari (1990) menjelaskan sebagai berikut:

Bagian penting dari keberhasilan penerapan strategi adalah pelaksanaan pengendalian. Sebuah strategi tidak mengalami kegagalan strategi bukan hanya dikarenakan kelemahan strategi itu sendiri, tetapi faktor kegagalan bisa muncul karena dorongan dari lingkungan ekonomi, politik, teknologi, dan faktor sosial yang mengalami perubahan. Juga para pimpinan perusahaan tidak terlalu cerdas dalam mengetahui kepentingan terbaik perusahaan. Biasanya mereka tidak memahami apa yang diharapkan / karena kurangnya informasi dan kemampuan untuk melakukan apa yang diharapkan, karena ada kejadian yang tidak sesuai dengan harapan yang telah direncanakan. Dalam hal ini organisasi harus melakukan pengendalian.

Jelas sekali bahwa lingkungan merupakan faktor yang menentukan di dalam sistem terbuka organisasi. Perubahan selalu berlangsung cepat dan terhadang tidak dapat dipahami dengan baik oleh pimpinan di tingkat atas. Kegagalan dalam memahami perubahan dan faktor-faktor penting yang dimiliki organisasi seperti mandate, nilai-nilai yang merupakan kekuatan internal organisasi akan mengakibatkan organisasi gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu melakukan perubahan, supaya dapat bertahan dalam persaingan dengan organisasi lain.

Menurut Djuwita (2008 :59) Tujuan utama evaluasi dan pengendalian strategi adalah untuk memonitor dan mengevaluasi perkembangan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarnya.

Manajemen tentu harus memahami tahapan-tahapan atau proses pengendalian sehingga

langkah-langkah yang dilakukan akan menjangkau hasil yang telah ditetapkan. Montanari (1990) menguraikan proses pengendalian sebagai berikut:

1. Membuat patokan dan ukuran-ukuran kinerja: pemberian patokan / batasan yang jelas bagi pengukuran hasil dari setiap rencana dan hasil yang dapat dipantau. Target dan tujuan harus sesuai dengan patokan yang ada.
2. Mengukur kinerja: mengumpulkan dan menghubungkan informasi yang dibutuhkan untuk menentukan apakah ada deviasi dari perencanaan. Informasi harus juga mengarahkan pada pembuatan keputusan guna membimbing pada tindakan yang tepat.
3. Menafsirkan informasi dan mengambil tindakan korektif: bandingkan kinerja dengan standar-standar, jika penyelewengan muncul, pemimpin harus meneliti kesulitan-kesulitan, menemukan jalan keluar dan menerapkan solusi.

Dengan demikian dalam melakukan pengendalian strategi, organisasi harus menetapkan patokan-patokan (standar) baik dalam hasil (target dan tujuan) maupun dalam proses pencapaian tujuan. Dalam menetapkan tujuan, misalnya, manajemen menetapkan beberapa tingkat pelayanan pada masyarakat, penjualan yang diinginkan, target pekerjaan, tingkat laba yang ingin dicapai, cakupan konsumen dan lain-lain. Dalam pengukuran proses ditentukan patokan-patokan misalnya standar operasional prosedur, seperti tingkat kehadiran pegawai, produktivitas kerja, suasana ruangan kerja dan lain-lain. Pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari proses

pengendalian melekat pula pada aktivitas pencapaian tujuan.

Berdasarkan pendapat Montanari (1990) dapat disimpulkan bahwa pengendalian strategi yang baik paling tidak bercirikan hal-hal berikut:

- A. Strategi pengendalian yang baik adalah tepat pada pembiayaannya, serta informasi yang tersedia adalah relevan, akurat, dan mudah dipahami oleh pemangku kepentingan.
- B. Informasi harus diterima tepat waktu dan dapat membantu pengendali dalam pengambilan tindakan yang tepat.
- C. Pengendalian seharusnya sesuai dengan kebutuhan dari pemangku kepentingan.

.Sistem harus dirancang sedemikian rupa sehingga bagian-bagian penting dari tiap unit / penggunaan program dapat diukur, di sini harus ada hubungan yang kuat di antara tingkat pencapaian kinerja dan apa yang diberikan oleh perusahaan.

Pengelolaan informasi untuk kepentingan pengendalian yang diawali dari pengumpulan informasi yang tepat akan menentukan kegiatan pengendalian. Informasi yang salah akan menyebabkan pengambilan keputusan korektif yang tidak tepat pula, artinya kegiatan pengendalian tidak bisa menjawab deviasi yang terjadi atas rencana yang telah ditetapkan. Demikian pula dengan validitas standar atau patokan-patokan dalam menentukan apakah organisasi berada dalam posisi dalam pencapaian tujuan atau hasil-hasil yang ditetapkan sudah menunjukkan keberhasilan organisasi sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat merupakan faktor penting dalam

menentukan baik tidaknya sebuah kegiatan pengendalian.

C. Teknik – Teknik Pengendalian Strategi

Dalam melakukan pengendalian strategis tentu dibutuhkan teknik yang tepat agar dicapai pengendalian strategis yang mampu mengurangi deviasi. Montanari (1990) mengemukakan beberapa teknik pengendalian strategis yaitu pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*), sistem penganggaran, dan pengendalian perencanaan strategis.

Teknik pengendalian berdasarkan pusat pertanggungjawaban dievaluasi pada empat indikator, yaitu biaya-biaya, pendapatan, laba, dan investasi.

1. Pusat pembiayaan adalah unit pembagian dana pengeluaran dan para pelaku mempunyai keleluasaan terhadap dana keseluruhan / penghasilan. Beberapa pembiayaan dihubungkan dengan operasional. Standar dihitung dari tenaga kerja langsung dan bahan-bahan baku di setiap unit produksi. Dengan kata lain pusat pembiayaan memfokuskan pada efisiensi.
2. Pusat pendapatan. Pusat pendapatan lebih memfokuskan pada efektivitas (*goal achievement*).
3. Pusat laba. Pusat laba terfokus pada selisih antara pendapatan dan pembiayaan. Unit ini bertanggung jawab atas keduanya dan mengevaluasi jumlah keuntungan yang masuk. Dengan kata lain pusat keuntungan menangani semua masalah yang

4. berhubungan dengan pendapatan dan pusat pembiayaan.
5. Pusat investasi. Pusat penanaman modal menitikberatkan pada keefisienan penggunaan asset dalam pencapaian keuntungan. Kegunaan pusat penanaman modal adalah dalam hal penggunaan dana yang dihitung di semua faktor yang terlibat guna pencapaian keuntungan sebanyak-banyaknya. Salah satu indikator dari pusat investasi yaitu apa yang dimaksud dengan ROI (*Return on Investment*) dan pembentukan nilai-nilai ekonomis (*economic value creation*).

Hunger dan Wheelen (Terjemahan Julianto Agung, 2003: 392) menyebutkan lima keunggulan ROI sebagai alat ukur kinerja perusahaan, yaitu:

- 1) ROI merupakan gambaran tunggal keseluruhan yang dipengaruhi oleh segala sesuatu yang telah terjadi
- 2) ROI mengukur seberapa baik seorang manajer divisi menggunakan aktiva perusahaan untuk menghasilkan laba. ROI juga merupakan cara yang baik untuk mengecek akurasi proposal investasi modal yang diajukan.
- 3) ROI merupakan satuan umum yang dapat diperbandingkan dengan banyak entitas bisnis lainnya.
- 4) ROI menyediakan sebuah insentif untuk menggunakan aktiva yang ada dengan efisien
- 5) ROI memberikan sebuah insentif untuk memperoleh aktiva baru hanya

bila penggunaan aktiva tersebut akan meningkatkan return yang diinginkan.

Pembentukan nilai-nilai ekonomis dapat dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan fokus pada bisnis-bisnis strategis yang dapat meningkatkan nilai ekonomis dari keterlibatan para pemangku kepentingan dalam usaha perusahaan. Misalnya meningkatkan nilai saham akibat aktivitas ekonominya sehingga mampu bersaing dibandingkan dengan para kompetitor lainnya.

Cammilus, sebagaimana dikutip oleh Montanari (1990:285), menyimpulkan bahwa ada lima jenis ukuran operasional pada pusat pertanggungjawaban, yaitu:

- 1) Ukuran pemasukan berbagai sumber penggunaan dan biaya-biaya pengeluaran.
- 2) Ukuran beban kerja: kegiatan dan tingkat keberhasilan kerja.
- 3) Ukuran pengeluaran :tingkat barang yang diharapkan dan penyedia layanan
- 4) Ukuran keberhasilan tingkat keberhasilan yang dicapai.
- 5) Ukuran kedayagunaan: perbandingan dari pengeluaran dan pemasukan keberhasilan terhadap beban kerja.

Teknik kedua dalam pengendalian strategi adalah sistem anggaran. Anggaran adalah rencana kegiatan penarikan sumber-sumber daya keuangan dan bagaimana organisasi bermaksud mengalokasi sumber-sumber dayanya. Atau dapat dikatakan bahwa anggaran sebagai kuantifikasi atau tujuan dan target organisasi dalam angka-angka. Pengendalian melalui sistem anggaran

dapat berupa laporan perbedaan anggaran (antara rencana dan realisasi) maupun melalui anggaran-anggaran strategis (anggaran jangka panjang seperti: *tangible assets*, *working capital*, dan *development costs*).

Dengan melihat realisasi anggaran terhadap perencanaan, manajemen dapat melihat kinerja organisasi dalam pemanfaatan sumber daya keuangan dari segi efisiensi maupun efektivitas. Bisa saja realisasi lebih kecil sebab pada semua level organisasi dilakukan standar prosedur yang tepat sehingga meminimalkan biaya operasional perusahaan. Hal ini misalnya sejalan pula dengan bimbingan terhadap implementasi tugas dan fungsi divisi-divisi maupun unit sehingga efisiensi yang dilakukan tetao mampu mencapai hasil yang baik.

Teknik ketiga dalam pengendalian strategis adalah pengendalian perencanaan strategis (*strategic planning controls*). Secara konseptual pengendalian strategi dapat dilihat sebagai akhir dari siklus manajemen strategis tetapi kita sering mengalami kesulitan untuk mengatakan kapan pengendalian strategi berakhir dan sebuah siklus baru dengan formulasi strategi. Informasi didapat dari pengukuran, monitoring, dan evaluasi, dan hasil-hasil dari tindakan korektif dapat digunakan untuk mengevaluasi kembali strategi dan melakukan upaya-upaya perencanaan yang baru. Teknik-teknik dapat digunakan dalam pengendalian strategi sebaik perencanaan strategis adalah pengendalian perencanaan strategis. Fokus

dari teknik-teknik ini dapat memantau deviasi, tetapi kita juga dapat meletakkan dasar bagi siklus baru manajemen strategis.

1. Meninjau kembali perencanaan secara periodik. Perencanaan strategis dimulai dengan menentukan misi dan tujuan perusahaan dan dilanjutkan dengan formulasi strategis, daya tolak strategis, aktivitas program, dan anggaran yang diulangi dalam setiap interval periodik. Sebuah siklus pengendalian dapat dibangun ke dalam proses perencanaan strategis periodik sebagai sebuah cara untuk menguji validitas dari strategi yang dipilih.
2. Manajemen isu strategis, yaitu sebuah sistem untuk mengidentifikasi dan memperbaiki deviasi dalam keberlangsungan sebuah perencanaan sebagai hasil dari kekuatan baru, kelemahan, peluang, dan ancaman-ancaman. Implementasi dari SIM (*Strategic Issue Management*) dapat berupa pemetaan lingkungan, atau organisasi dapat menguji asumsi-asumsi penting yang menjadi dasar rencana strategis.
3. Model-model normatif. *Normative models* dapat menyediakan dasar bagi penelaahan kritis, re-evaluasi dan perbandingan, tetapi para pengambil keputusan harus dapat menentukannya berdasarkan ketepatan dgg situasi. Model ini memberikan arah kepada manajemen untuk membandingkan kecocokan dari sebuah strategi dengan sebuah norma yang dijabarkan dari hasil riset, studi kasus, atau teori.

4.

Berkenaan dengan sistem informasi strategis, Hunger dan Wheelen (Terjemahan Agung, 2003: 403):

Sebelum alat ukur kinerja yang dapat mempengaruhi manajemen strategis digunakan, alat-alat ukur tersebut harus dikomunikasikan terlebih dahulu dengan orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perumusan implementasi rencana-rencana strategis. Sistem informasi strategis – berbasis komputer ataupun manual, formal atau informal – dapat melakukan fungsi tersebut dengan memberikan layanan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak.

Berbicara tentang teknik-teknik pengendalian, Siagian (2005) menyebutkan bahwa ada empat teknik pengawasan sehingga dapat diketahui apakah penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional sesuai dengan rencana atau tidak, juga apakah terdapat deviasi atau tidak. Keempat teknik tersebut adalah:

Pertama, pengamatan langsung atau observasi oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya.

Kedua, melalui laporan – baik lisan maupun tertulis—dari para penyelia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya.

ketiga, melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional.

keempat, wawancara, apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan.

P. Lorange, dan M.P.S. Morton dan S. Goshal sebagaimana dikutip oleh Hunger dan Wheelen (Terjemahan Agung, 2003: 388) mengidentifikasi tiga jenis pengendalian:

Pengendalian strategis berhubungan dengan arah strategis dasar perusahaan di dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan. pengendalian strategis memfokuskan pada ogs sebagai satu keseluruhan dan menekankan pada pengukuran jangka panjang (satu tahun lebih), seperti ROI dan perubahan pada nilai pemegang saham. pengendalian taktis, sebaliknya, berhubungan terutama dengan pelaksanaan perencanaan strategis. Pengendalian taktis menekankan pada implementasi berbagai program dan menggunakan pengukuran jangka menengah (dari enam bulan sampai setahun), seperti pangsa pasar pada kategori produk tertentu. Pengendalian operasional berhubungan dengan aktivitas jangka pendek (hari ini sampai enam bulan ke depan) dan memfokuskan pada apa yang dapat dilakukan pada saat ini untuk dapat mencapai kesuksesan, baik dalam waktu dekat maupun dalam jangka panjang ke depan.

Dengan demikian penerapan dari pengendalian harus memperhatikan level dalam organisasi yaitu *top management* berkenaan dengan pengendalian strategis,

middle management berhubungan dengan pengendalian taktis, dan *low management* berhubungan dengan pengendalian operasional. Hal ini tentu sejalan dengan tugas, pokok, dan fungsi masing-masing tingkatan yang berbeda kadarnya dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

D.KESIMPULAN

1. Pengendalian strategis melalui pengukuran kinerja organisasi merupakan faktor penting dalam manajemen strategis. Fungsi pengendalian strategi dilakukan disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal organisasi yang selalu mengalami perubahan. Perubahan yang tidak terkendali atau terlalu lamban dalam mengadopsi perubahan lingkungan akan mengakibatkan lemahnya posisi organisasi dibandingkan dengan para kompetitornya.
2. Untuk itu manajemen strategis harus mengembangkan teknik-teknik yang tepat sesuai dengan situasi yang ada agar penyimpangan yang terjadi dapat diminimalisasi. Untuk mengurangi penyimpangan ini, manajemen strategis melakukan pengukuran kinerja, baik dalam proses pencapaian tujuan maupun mengukur

hasil-hasil yang telah dicapai organisasi organisasi dalam implementasi strategi yang dipilih.

DAFTAR PUSTAKA

- Djuwita, Tita Meirina. 2008 *Manajemen Strategis*, Bandar Lampung, Fakta Press Raden Intan
- Heene, Aimee dkk, 2010. *Manajemen Strategik keorganisasian Publik*, Bandung, Refika aditama
- Hunger, David J. & Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis (Terjemahan Julianto Agung)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Montanari, Jhon R et.all. 1990. *Strategic Management : A choice Approach*, Chicago, The Dryden Press
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Strategis*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Riwayat Penulis :
Dr.Dr.Dra.Tita Meirina Djuwita, M.Si adalah Dosen Tetap Sekolah Pascasarjana Universitas Nurtanio.