

TESIS

EVALUASI REKAYASA ULANG

BEBERAPA FAKTOR

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI

(STUDI KASUS PADA PT. PAL INDONESIA)



DISUSUN OLEH :

Ir. AGUS MUALIF (099712789M)

PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

2000

EVALUASI REKAYASA ULANG
BEBERAPA FAKTOR
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI
(STUDI KASUS PADA PT. PAL INDONESIA)

PENELITIAN EVALUASI

Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen
Pada Program Pasca Sarjana
Universitas Airlangga

DISUSUN OLEH :

Ir. AGUS MUALIF (099712789M)

PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

2000

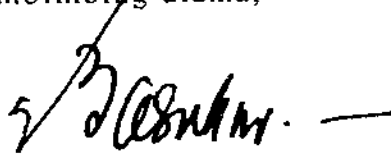
LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul

EVALUASI REKAYASA ULANG BEBERAPA FAKTOR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI (Studi Kasus Pada PT. PAL. Indonesia)

Telah disetujui untuk diuji pada tanggal 14-Februari-2000

Oleh
Pembimbing utama,



Drs. Basuki, M.Com (Hons), Ph.D,Ak
NIP : 131 558 571

Mengetahui
Ketua Program Studi
Ilmu Manajemen



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, MEc,Ph.D,Ak
NIP. 131123695

PENETAPAN PANITIA PENGUJI

Tesis telah diuji pada tanggal 14-Februari-2000

Panitia Penguji Tesis

Ketua : Prof. Dr. Sri Maemunah Soeharto, SE.

Anggota : 1. Basuki, Drs, M. Com.(Hons) Ph. D, Ak.

2. Widi Hidayat, Drs. M.S.

3. Debby Ratna D, Dra. Ec. Dr. rer. pol. Ak.

4. Achmadi, Drs. M.S.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil 'alamiin, bahwasanya tesis dengan judul rekayasa ulang beberapa faktor sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan keefektifan organisasi dapat terselesaikan. Untuk itu perlu saya sampaikan terima kasih kepada :

1. Kepala Kantor Deperindag Gresik yang telah memberikan toleransi waktu yang seluas-luasnya kepada saya.
2. Ketua KADIN Surabaya yang memberikan kebebasan waktu untuk mengikuti studi.
3. Bapak Drs. Basuki, M.Com (Hons), Ph. D, Ak, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan.
4. Bapak Ir. Surcahyo M. Sc, Bapak Ir. Widodo Boedihardjo, Bapak Ir. Toni, Bapak Ir. Wisnu, Bapak Drs. Farouq, Bapak Amang Rofi'l, SH, yang telah membantu dalam penelitian di PT. PAL Indonesia.
5. Bapak Dr, Fasich, Apt dan Drs. Ec. Achmad Cholis Hamzah, M.Sc, yang telah memberikan dorongan moril.
6. Bapak, Ibu, dan Ibu mertua yang telah memberikan dorongan moril.
7. Istri dan anak-anak, yang memberikan semangat meskipun waktu untuk mereka menjadi berkurang.

Mudah-mudahan dengan selesainya studi ini bisa semakin meningkatkan kesempatan dalam beramal sholeh.

RINGKASAN

Penelitian evaluasi ini untuk menilai apakah perubahan faktor-faktor sistem pengendalian manajemen organisasi terbukti mampu meningkatkan efektifitas organisasi di PT. PAL Indonesia. Mengingat keluasan faktor-faktor tersebut maka dilakukan pembatasan penelitian, yaitu ditekankan pada beberapa elemen infrastruktur seperti struktur organisasi, kewenangan, *reward system*, sistem informasi dan proses organisasi seperti analisis lingkungan dan perencanaan strategis, penyusunan program, anggaran dan pelaporan. Juga dilakukan evaluasi terhadap penerapan keefektifan organisasinya. Penelitian hanya pada level *corporate*, tidak sampai ke divisi yang melaksanakan manajemen produksi atau proyek.

Penelitian menggunakan metode studi kasus eksploratoris yang mengacu pada teori Yin. Pendekatan ini digunakan untuk menyelidiki fenomena pada konteks yang batas diantara keduanya tak tampak dengan jelas, dan peneliti tidak mampu mengontrol atas berlangsungnya peristiwa tersebut. Oleh karena itu memerlukan banyak sumber bukti. Dengan pendekatan ini penelitian dapat langsung melacak ke berbagai sumber bukti seperti dokumen, arsip, dan melalui wawancara maupun observasi. Dalam penelitian ini digunakan proposisi penelitian untuk mengarahkan jalannya penelitian maupun untuk dibandingkan dengan kronologi empirik peristiwa yang diteliti. Dengan cara membandingkan tersebut maka diperoleh evaluasi terhadap peristiwa empiriknya.

Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Terdapat kesesuaian antara perubahan sistem pengendalian manajemen dengan proposisi penelitian.
2. Dengan demikian dapat dinilai bahwa perubahan yang terjadi adalah benar menurut teori yang digunakan dalam penelitian.
3. Terdapat perubahan dalam pengukuran efektifitas organisasi, yaitu dengan menggunakan *balanced scorecards*.
4. Dalam proses perubahan terdapat posisi transisional.
5. Posisi terakhir belum dapat dinyatakan sebagai posisi final, karena :
 - a. Masih terdapat fungsi penunjang BUM berada di *corporate*, yang secara teoritik bisa diserahkan ke BUM.
 - b. Belum semua BUM diberi kewenangan penuh.
 - c. Terdapat elemen sistem pengendalian manajemen yang belum disentuh perubahan, yaitu sistem informasi manajemen.
 - d. Komposisi sumberdaya manusia belum mencapai proporsi yang dianggap ideal.

ABSTRACT

The purpose of this research is to evaluate that the reengineering of some factors in management control system could increase the organization effectivity in PT. PAL Indonesia. The research focuses in two aspects, these are (1) reengineering process and (2) some factors in management control system and the efectivity of an organization. However, management control system factors are too comprehensive, then this research focuses only on few infrastructure elements such as organization structure, responsibility centers and delegation of authority, information systems, reward systems, and some process elements like environmental analisys, strategic and program formulation, budgetting, reporting and measurement. This research is only focuses attention on corporate level instead on divisions level.

This reaserach was conducted using exploratory case study method of Yin. This method used in research because it investigates phenomena on context in which the boundaries between phenomena and context is not so clear and the reseacher is unable to control the event, so need a lot of evidences. Using this method, the researcher could directly tracked on evidences-resource like documents, archives, and reports from someone involved, and observation. Furthermore, researcher has to formulate, firstly, on propositions that are derivated from theoretical chronologies design. The purpose was to compare such propositions with empirical chronologies resulted from research processes. By comparing such chronologies , researcher is able to evaluate the empirical events.

The results of the research are :

1. There is a conformity between reengineering processes with research proposition.
2. It could be considered that reengineering (restructuring) processes have been done correctly based on the theoretical point of view.
3. There is a change in size and measurement way of organization efectiveness than before, that is by using the measurement of balanced scorecards method.
4. Within the process of change there are transitional position.
5. The research position is not finish yet, because of the following reasons:
 - a. There are many supporting functions still on corporate that should be transfered to business unit or Badan Usaha Mandiri (BUM).
 - b. Full authority has not been given to all BUM.
 - c. Management Information System as a one of MCS's element has not been changed.
 - d. Human resources composition have not been ideally achieved.

DAFTAR ISI

ISI	HALAMAN
Ucapan Terima Kasih.....	i
Ringkasan.....	ii
Abstract.....	iii
Daftar Isi.....	iv
Daftar Gambar.....	vi
Daftar Tabel.....	vii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Batasan Penelitian.....	9
C. Perumusan Masalah.....	11
D. Tujuan.....	12
E. Manfaat yang hendak dicapai.....	13
F. Sistematika Pembahasan.....	14
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Teori Pengelolaan Perubahan Organisasi.....	16
B. Teori Faktor-Faktor Sistem Pengendalian Manajemen Organisasi	23
1. Struktur Organisasi.....	23
2. Wewenang (otonomi).....	28
3. Sistem Informasi.....	32
4. Reward System.....	35
5. Analisis Lingkungan dan Perencanaan Strategis.....	37
6. Penyusunan Program, Anggaran, dan Pelaporan.....	41
C. Teori Efektifitas Organisasi.....	46
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN PROPOSI PENELITIAN	
A. Model Perubahan Sistem Pengendalian Manajemen.....	48
B. Proposisi Penelitian.....	51
BAB IV. METODE PENELITIAN	
1. Pengembangan teori.....	54
2. Pemilihan kasus.....	54
3. Desain pilih data.....	55
4. Implementasi studi kasus pada unit analisis.....	58
5. Pengumpulan Data.....	58
6. Laporan Penelitian.....	61
7. Evaluasi.....	62

BAB V. EVALUASI REKAYASA ULANG SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI	
A. Gambaran Umum PT. PAL Indonesia.....	65
B. Evaluasi Terhadap Kronologi Empirik Rekayasa Ulang SPM. PT. PAL Indoenasia.....	69
1. Perbandingan proposisi pertama dengan faktor pendorong restrukturisasi perusahaan.....	69
2. Perbandingan proposisi kedua dengan pembentukan agen perubahan.....	73
3. Perbandingan proposisi ketiga dengan perubahan faktor-faktor SPM untuk meningkatkan efektifitas organisasi.....	75
4. Perbandingan proposisi keempat dengan proses dan taktik implementasi perubahan.....	88
	89
BAB VI. PEMBAHASAN	
A. Keunggulan Dibanding Sebelum Perubahan.....	92
B. Kelemahan Yang Dapat Diidentifikasi.....	95
BAB VII. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. Kesimpulan	100
B. Rekomendasi.....	108
Daftar Pustaka.....	111
Daftar Lampiran.	
1. Bagan Penelitian Evaluasi "Peristiwa X" Dengan Pendekatan Studi Kasus Yin.....	113
2. Resume Perbandingan Proposisi dengan Peristiwa empirik.....	114
3. Daftar Pertanyaan.....	117
4. Laporan Hasil Wawancara dan Penelitian Dokumen/Arsip.....	122

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
1. Gambar 2. 01 : Desain Pengelolaan Perubahan Organisasi...	16
2. Gambar 3.01 : Model perubahan sistem pengendalian manajemen.....	48
3. Gambar 4.01 : Replika Studi Kasus Tunggal.....	53
4. Gambar 4.02 : Pola Analisis Kronologis.....	62

DAFTAR TABEL

1. Tabel 5.01 : Ukuran efektifitas PT. PAL Indonesia	86
---	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG.

Krisis ekonomi yang terjadi dalam kurun waktu yang cukup panjang ini, akan mengakibatkan banyak perusahaan mengalami kemunduran yang disebabkan penurunan penjualan. Kemunduran bila sudah didiagnosis berdampak jangka panjang mengharuskan peninjauan ulang komponen administratif yang bisa diartikan sebagai penciutan organisasi dan pengurangan jumlah orang. Organisasi akan menghadapi resiko perginya tenaga – tenaga terbaik, yang disebabkan oleh hilangnya kepercayaan terhadap manajemen puncak. Motivasi dan kepuasan kerja cenderung merosot disebabkan kecemasan terhadap masa depan organisasi.

Sulit untuk mencari resep yang terbaik untuk mengatasi kemunduran. Untuk mengatasinya, biasanya manajemen puncak menjelaskan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi, dan mendesain kembali (rasionalisasi) bisnis. Tujuannya adalah untuk peningkatan kinerja perusahaan dan memelihara tujuan karyawan. Proses perubahan itu sendiri merupakan suatu proses krusial. Apabila di dalam proses tersebut menyangkut konsekwensi terhadap perubahan alokasi sumberdaya manusia tidak dilakukan dengan desain dan perencanaan yang benar, maka tidak tertutup timbul akibat sebaliknya, yaitu kegagalan pencapaian tujuan dan

sasaran perubahan tersebut. Oleh karena itu proses perubahan harus didesain, direncanakan dan dikelola dengan baik sesuai dengan kondisi perusahaan, budaya organisasi, tujuan karyawan maupun perkembangan lingkungan agar menjamin tercapainya tujuan perubahan. Untuk merancang ulang bisnis, Gaspersz (1997 ; 109) menyatakan :

Rekayasa ulang proses bisnis (Business Process Reengineering = BPR) merupakan simplifikasi 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 kompresi tanggung jawab perusahaan kepada integrated customer service representative.

Untuk melakukan hal tersebut di atas, 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 tersebut, 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 *dramatis* dalam hal ukuran-ukuran kinerja yang penting dan kontemporer seperti biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan .

Berdasarkan pengertian dari Hammer & Champy tersebut, maka dalam penelitian ini, rekayasa ulang proses bisnis didefinisikan sebagai perubahan luas dan 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 biasanya hanya dilakukan oleh perusahaan (organisasi) yang sedang terancam kelangsungan usahanya, dan perusahaan berusaha menata kembali prinsip-prinsip dan metode pengorganisasian, memeriksa ulang kembali sasaran-sasaran usahanya.

Dengan pengertian tersebut, penelitian akan diarahkan sebagai studi kasus tentang peristiwa rekayasa ulang organisasi dan manajemen yang situs penelitiannya ditentukan di PT. PAL Indonesia. Situs penelitian bukan merupakan sampel penelitian, namun merupakan locus penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini tidak melakukan generalisasi statistik (penghitungan frekuensi), namun melakukan generalisasi analitik.

PT. PAL Indonesia dipilih sebagai situs penelitian disebabkan sejak tahun 1997, melakukan perubahan-perubahan secara bertahap pada organisasi dan manajemen. Selain itu perusahaan ini merupakan yang terbesar dibanding perusahaan pesaingnya di dalam negeri yang memproduksi kapal dan reparasi kapal. Produknya lebih bervariasi dengan membuat produk-produk berteknologi tinggi seperti bejana tekan, bangunan lepas pantai dan lain-lain. Skala ekonominya cukup besar, dan jumlah karyawannya juga cukup besar yaitu sekitar 3700 pegawai tetap, dan 2000 pegawai tidak tetap. Selain itu juga merupakan salah satu perusahaan yang tergabung dalam industri strategis yang dikelola oleh pemerintah.

Perusahaan ini berstatus perusahaan negara yang lekat dianggap sebagai tidak efisien.

Manajemen pembangunan kapal merupakan manajemen yang cukup kompleks dan mempunyai ciri khas tersendiri. Ciri khas tersebut karena produk kapal lebih banyak ditentukan oleh pemesan dari pada ditentukan oleh produsen, sedang produsen membuat desain sesuai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemesan. Produksi kapal bukanlah produksi massal namun tetap ada proses fabrikasi untuk bagian-bagian tertentu dari kapal yang harus diproduksi secara homogen dalam jumlah yang cukup. Untuk satu produk bisa memakan waktu berbulan-bulan atau lebih dari satu tahun.

Secara garis besar struktur kerja pada produksi kapal oleh Koenig (1999 : 5), dibagi menjadi tiga bagian, yaitu (1) *product structure* meliputi *ship, construction zone, outfitting zone/grand bloc, unit/block, assembly, sub-assembly, part, component*, (2) *stage structure*, meliputi (a) *non-construction* yaitu : *design, planning, procurement, material management, launching, testing, delivery, guarantee* dan (b) *construction* yaitu : *fabrication, sub-assembling, assembling, on-unit instalation, on-block instalation, erection, on-board instalation*, (3) *work type structure*, meliputi (a) *non-construction*, yaitu : *administration, engineering, material management, material handling, operations control, production service, quality assurance, trials*, (b) *structure, unit construction, hull outfitting, electrical, heating, ventilation, air conditioning, piping, painting and joiner*. Manajemen pada tingkat ini sebagian besar dilaksanakan pada level divisi.

Di samping produksi, perusahaan dituntut memberikan jasa kepada pemesan untuk memperoleh pendanaan yang murah sehingga harus mempunyai aliansi dengan sumber-sumber pendanaan. Sumber pendanaan tidak hanya terbatas dari yang tersedia di dalam negeri, namun juga dari luar negeri sebab pemesan kapal atau produk lainnya tidak terbatas dari dalam negeri. Selain pendanaan, dilihat dari segi produksi sebagian besar merupakan jasa konstruksi dan konsultasi (khususnya untuk desain dan perencanaan produksi). Dengan demikian manajemen industri perkapalan merupakan gabungan antara manufacturing dan jasa.

Mengingat kompleksitas manajemen industri perkapalan (terutama pada differensiasi horisontal dan vertikal), dalam penelitian ini akan difokuskan pada level *corporate* dengan substansi perubahan (rekayasa ulang) beberapa faktor sistem pengendalian manajemen yang menyangkut (a) infrastruktur, yaitu struktur organisasi, pelimpahan wewenang, sistem informasi, (b) sistem kompensasi (*reward system*) dan (c) proses yaitu analisis lingkungan dan perumusan strategi, program dan penganggaran serta pelaporan, pelaksanaan dan pengukuran hasil.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tesis ini mengambil judul **“ Evaluasi Rekayasa Ulang Beberapa Faktor Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Efektifitas Organisasi (Studi Kasus Pada PT. PAL Indonesia) “**.

Sesuai dengan judul tesis tersebut, maka penelitian ini berusaha memvisualisasikan peristiwa-peristiwa manajerial, yaitu mengungkapkan

bagaimana suatu perubahan organisasi dan manajemen secara menyeluruh dan luas dilakukan.

Dalam metode penelitian, Rosyid (1998 : 4) mengkatagorikan kelompok hirarkhis masalah-masalah penelitian sebagai berikut :

- (1) penelitian definisi, masalahnya adalah : "What is X" ?,
- (2) penelitian analisis, masalahnya adalah : "What is the most probable relationship between X and Y ?",
- (3) penelitian evaluasi, masalahnya adalah "Is X good or bad ?",
- (4) penelitian rekomendasi, masalahnya adalah "Given a set of alternatives, what is the best among them ?".

Sesuai dengan hirarkhi masalah penelitian tersebut maka penelitian tentang rekayasa ulang sistem pengendalian manajemen (SPM) lebih tepat masuk dalam katagori ketiga yaitu penelitian evaluasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Yin (1997 : 4, 20), dalam penjelasannya tentang studi kasus dan penelitian evaluasi yang menyebutkan :

Studi kasus memungkinkan peneliti mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa – peristiwa kehidupan nyata - seperti siklus kehidupan seseorang, proses – proses organisasional dan manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan – hubungan internasional, dan kematangan industri – industri.

Studi kasus memiliki tempat tersendiri dalam penelitian evaluasi (lihat Patton, 1980, Cronbach dan kawan – kawan 1980, Guba dan Lincoln, 1981). Paling kurang ada empat aplikasi yang berbeda dalam hal ini. **Pertama**, yang paling penting adalah menjelaskan *keterkaitan kausal* dalam intervensi kehidupan nyata yang terlalu kompleks..., **kedua** adalah *mendeskripsikan konteks* kehidupan nyata dimana intervensi telah terjadi. **Ketiga**, memberi keuntungan dalam *bentuk diskriptif*. **Keempat**, digunakan untuk *mengeksplorasi situasi – situasi dimana intervensi yang*

akan dievaluasi tidak memiliki struktur hasil tunggal yang jelas.

Lebih lanjut, Yin (1997 : 12-15) menguraikan kegunaan metode studi kasus sebagai berikut :

- a. Digunakan untuk melacak peristiwa – peristiwa kontemporer. Kekuatan yang unik dari studi kasus adalah kemampuannya untuk berhubungan sepenuhnya dengan berbagai jenis bukti – dokumen, peralatan, wawancara, dan observasi.
- b. Untuk studi kasus, lebihhanya tampak apabila bentuk pertanyaan “bagaimana”, “mengapa” atau “apakah” akan diarahkan kepada serangkaian peristiwa kontemporer, dimana peneliti hanya memiliki peluang yang kecil sekali atau tak mempunyai peluang sama sekali untuk melakukan kontrol terhadap peristiwa tersebut.
- c. Studi kasus dapat digeneralisasikan ke proposisi teoritis. Dalam kaitan ini studi kasus tidak menunjuk langsung pada “sampe” namun bertujuan mengembangkan dan menggeneralisasikan teori (generalisasi analitis) dan bukan menghitung frekuensi (generalisasi statistik).

Mengingat penelitian ini adalah penelitian evaluasi, maka dalam penelitian ini bukan mencari atau mengidentifikasi faktor (variabel) SPM mana yang berpengaruh *significant* (bermakna) terhadap efektifitas organisasi, namun **melakukan penilaian** terhadap peristiwa rekayasa ulang beberapa faktor SPM untuk meningkatkan efektifitas organisasi tersebut sudah dilakukan secara **benar atau salah (baik atau buruk)** dilihat dari sudut norma, teori atau hal-hal pragmatis yang ditentukan.

Penelitian evaluasi dilakukan dengan pendekatan studi kasus eksploratoris. Pemilihan pendekatan ini sesuai dengan uraian Yin (1997 : 18) sebagai berikut : Studi kasus **eksploratoris** adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena didalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas – batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan

Dalam pendekatan ini, masalah penelitian dirumuskan dari pengenalan terhadap gejala (fenomena) yang sedang berlangsung yang rujukan pengenalan gejala tersebut diperoleh dari teori. Untuk menjawab masalah tersebut disusun proposisi penelitian yang perumusannya juga mengacu pada teori yang digunakan dalam penelitian. **Proposisi merupakan jawaban teoritik terhadap masalah penelitian sehingga berfungsi sebagai kriteria penilaian** yaitu untuk memverifikasi apakah peristiwa empirik yang diperoleh dari penelitian telah berjalan secara benar atau salah, baik atau buruk.. Dalam **teknis penelitiannya proposisi berfungsi sebagai pengarah penelitian** (penyusunan pertanyaan dan penentuan sumber bukti penelitian). Memverifikasi peristiwa empirik terhadap proposisi dengan demikian secara otomatis menjawab masalah penelitian (lihat lampiran 1).

Untuk melakukan evaluasi terhadap peristiwa empirik perubahan, digunakan teori-teori sebagai kriteria penilaian sebagai berikut :

1. Teori tentang pengelolaan perubahan organisasi.
2. Teori tentang faktor-faktor sistem pengendalian manajemen.

3. Teori tentang efektifitas organisasi.

B. BATASAN PENELITIAN.

Terhadap perubahan menyeluruh tersebut, mengingat sistem pengendalian manajemen menyangkut aspek yang sangat luas, maka penelitian ditekankan pada faktor infrastruktur, reward dan proses. Disamping itu dilakukan pembatasan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian ini merupakan evaluasi terhadap rekayasa ulang pada beberapa faktor sistem pengendalian manajemen organisasi dalam rangka meningkatkan keefektifan organisasi, khususnya pada level corporate.
2. Rekayasa ulang adalah menyangkut desain dan pelaksanaan perubahan. Desain yang dimaksud adalah desain teoritik peneliti dan pelaksanaan perubahan adalah realitas empirik yang terjadi sejak keputusan dilakukan perubahan, penentuan lingkup perubahan, penyusunan tim yang bertanggung jawab terhadap perubahan, program dan proses/cara perubahan serta hasil-hasilnya.
3. Sistem pengendalian manajemen diarahkan pada beberapa elemen infrastruktur, sistem kompensasi dan proses. Infrastruktur meliputi struktur organisasi, pusat pertanggung jawaban dan pelimpahan wewenang, sistem informasi. Sistem kompensasi, dilihat pada unsur prestasi dan kebijakan promosi. Proses meliputi analisis lingkungan, dan perencanaan strategis, penyusunan program, anggaran dan pelaporan.

Beberapa elemen tersebut akan diuraikan lebih lanjut pada bab tinjauan pustaka.

4. Penelitian tidak sampai masuk pada manajemen proyek (manajemen ship building, ship repair maupun manajemen general engineering) yang dilaksanakan pada divisi-divisi dan unit-unit produksi pada divisi-divisi.
5. Tujuan dari perubahan adalah untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Namun mengingat efektifitas organisasi menyangkut aspek kuantitatif maupun kualitatif, maka ukuran efektifitas untuk menilai keberhasilan rekayasa ulang sistem pengendalian manajemen ditekankan terhadap aspek kualitatif yang mengarah pada peningkatan daya saing perusahaan. Pembatasan pada aspek ini disebabkan perubahan baru saja dilaksanakan sehingga pengukuran pada aspek kuantitatif seperti performance keuangan belum bisa dilakukan. Apabila pada aspek kualitatif tersebut ternyata masih belum bisa diukur secara obyektif, maka evaluasi terhadap efektifitas organisasi diarahkan pada penilaian terhadap konsep efektifitas yang digunakan oleh perusahaan. Aspek kualitatif tersebut antara lain adalah produktifitas (misal : dollar per man hour yang ditetapkan apakah bersaing dan *sustainable*), kualitas produk, ongkos persatuan produk dan harga, ketepatan *delivery*, kecepatan dan ketersediaan informasi. Efektifitas organisasi ini juga akan diuraikan pada bab landasan teori.

C. PERUMUSAN MASALAH.

Fenomena yang dapat diidentifikasi pada perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan sedang mengalami penurunan prestasi (keuangan) selama beberapa tahun secara berturut-turut.
2. Perusahaan sedang berusaha memperbaiki organisasi dan sasaran bisnis untuk meningkatkan prestasi kerja, yaitu adanya perubahan organisasi perusahaan yang sebelumnya organisasi berbentuk fungsional, berubah menjadi divisional dengan membentuk badan usaha mandiri (BUM).
3. Perubahan struktur organisasi secara mendasar, dilihat secara teoritik akan diikuti oleh perubahan elemen-elemen organisasi lainnya.

Berdasarkan fenomena tersebut diatas, dan merujuk pada teori yang digunakan dalam melakukan evaluasi maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah perubahan beberapa faktor sistem pengendalian manajemen organisasi dilaksanakan dengan menggunakan *desain* yang mempunyai kesesuaian dengan teori perubahan yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ?.
2. Apakah terdapat *perbedaan* antara teori yang digunakan dalam penelitian dengan realitas perubahan yang diteliti ?.
3. Apakah perkembangan lingkungan eksternal organisasi tidak mampu ditanggapi oleh manajemen dan sumber daya organisasi lainnya,

sehingga diperlukan perubahan-perubahan pada organisasi dan manajemen ?.

4. Apakah dalam melakukan perubahan tersebut mengikut sertakan kekuatan dominan organisasi ?.
5. Apakah dalam proses perubahan disosialisasikan, dan apakah terdapat konflik dalam proses perubahan ?.
6. Apakah realitas perubahannya *terbukti* memberikan manfaat dan mampu memperbaiki efektifitas organisasi ?

D. TUJUAN.

Tujuan penelitian ini, adalah untuk :

1. Menilai realitas proses perubahan beberapa faktor sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektifitas organisasi telah berjalan dengan benar atau tidak berdasarkan kriteria teoritik.
2. Mengetahui adanya perbedaan antara realitas perubahan dengan teori yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian.
3. Menilai pertimbangan-pertimbangan dalam melakukan perubahan yang menyangkut :
 - a. Penilaian terhadap tekanan lingkungan eksternal organisasi yang tidak mampu ditanggapi oleh manajemen organisasi, sehingga diperlukan perubahan-perubahan pada organisasi dan manajemen.

- b. Penilaian terhadap proses perubahan yang mengikut sertakan kekuatan dominan organisasi.
 - c. Penilaian terhadap sosialisasi perubahan untuk meminimalkan konflik.
4. Menilai sejauh mana pelaksanaan perubahan sistem pengendalian manajemen organisasi dalam memperbaiki efektifitas organisasi.

E. MANFAAT YANG HENDAK DICAPAI.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan informasi tentang bagaimana suatu perubahan organisasional maupun manajemen dilakukan, khususnya bagi peneliti yang berminat pada tema-tema peristiwa organisasi dan manajemen maupun bagi profesional organisasi.
2. Diharapkan bisa menambah khasanah penelitian ilmiah di bidang ilmu manajemen, khususnya penggunaan metode-metode penelitian untuk peristiwa manajemen.
3. Memberikan sumbangan pikiran dan informasi yang obyektif kepada manajemen PT. PAL Indonesia tentang usaha dan langkah – langkah perubahan organisasional dan manajemen yang telah dan akan ditempuh.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN.

Sistematika pembahasan tesis adalah sebagai berikut :

1. BAB I. Pendahuluan, berisi tentang :
 - a. Latar belakang yang menguraikan tentang pentingnya restrukturisasi organisasi dan pendekatan dalam meneliti pelaksanaan restrukturisasi organisasi.
 - b. Perumusan batasan penelitian.
 - c. Perumusan masalah penelitian.
 - d. Perumusan tujuan penelitian.
 - e. Perumusan manfaat penelitian.
 - f. Sistematika pembahasan yang berisi tentang uraian singkat sistematika penulisan dan pembahasan penelitian.
2. BAB II. Tinjauan Pustaka, menguraikan tentang :
 - a. Landasan teori desain perubahan, yaitu merupakan uraian teori perubahan organisasi dan manajemen.
 - b. Landasan teori faktor sistem pengendalian manajemen organisasi (SPM) dan keefektifan organisasi.
 - c. Kerangka konseptual penelitian dan proposisi penelitian.
3. BAB III. Metode Penelitian, menguraikan langkah-langkah penelitian studi kasus eksploratoris yang merujuk pada Yin, yang meliputi aspek-aspek :
 - a. Desain studi kasus.

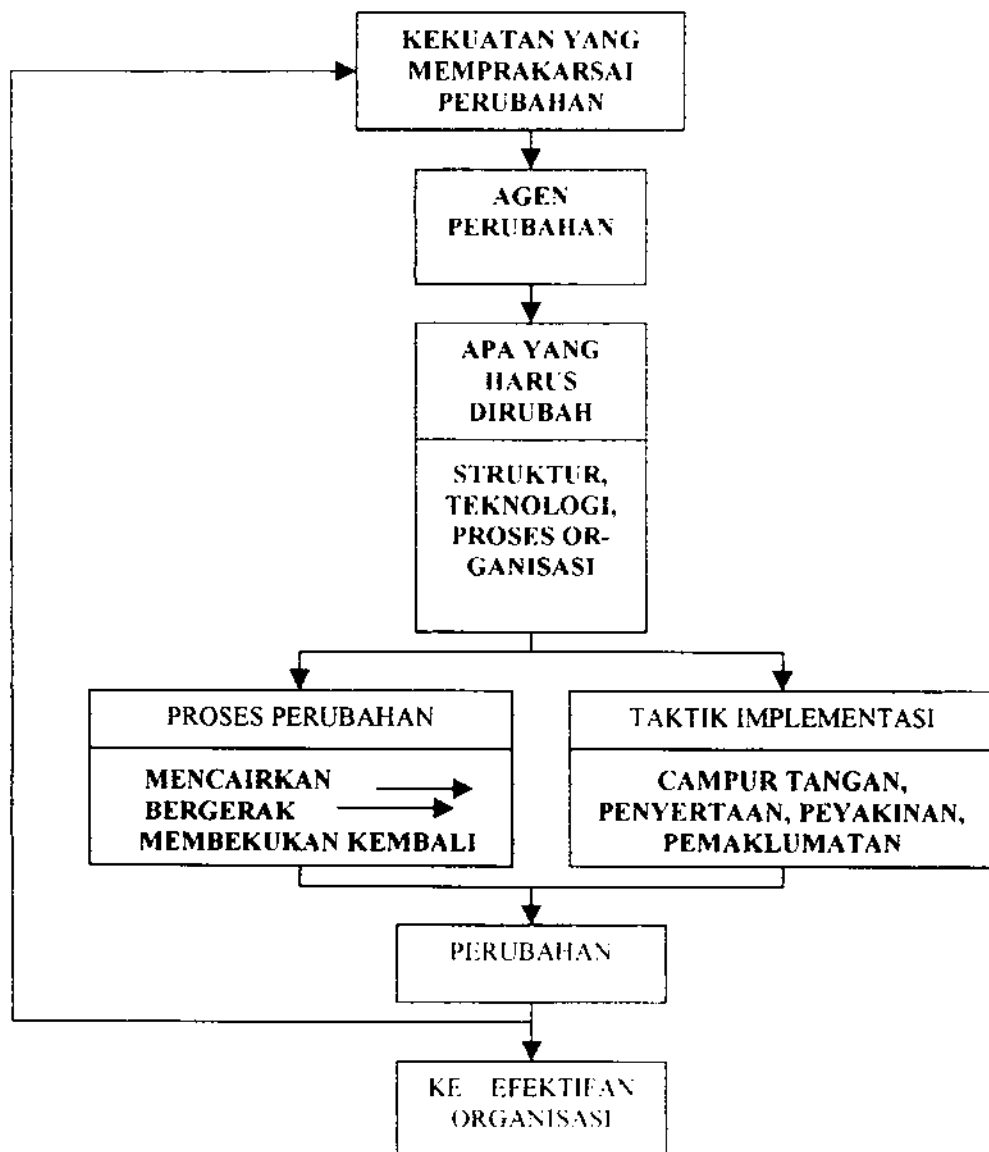
- b. Protokol studi kasus.
 - c. Pengumpulan data.
 - d. Analisis bukti studi kasus.
4. BAB IV. Evaluasi Rekayasa Ulang Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Efektifitas Organisasi Pada PT. PAL Indonesia, berisi tentang :
- a. Gambaran umum tentang perusahaan.
 - b. Evaluasi terhadap kronologi empirik perubahan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan keefektifan organisasi.
5. BAB V, Pembahasan, yang memuat analisis dampak perubahan, keunggulan setelah perubahan dan kemungkinan kelemahannya.
6. BAB VI. Kesimpulan dan Rekomendasi, berisi tentang :
- a. Kesimpulan dari penelitian evaluasi.
 - b. Saran untuk langkah-langkah perubahan yang sedang dan akan ditempuh khususnya untuk obyek penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. TEORI PENGELOLAAN PERUBAHAN ORGANISASI.

Dalam mengelola perubahan organisasi, Robbins (1994 : 422 - 435), menyusun model sebagai berikut :



GAMBAR 2.01: Desain pengelolaan perubahan organisasi.
Sumber : Robbins (1994 : 422)

Organisasi memerlukan perubahan yang cukup luas (restrukturisasi), apabila organisasi tersebut memperoleh tekanan yang kuat dari lingkungan yang tidak mampu diantisipasi oleh kondisi internal organisasi pada saat itu.

Dalam masalah ini Robbins (1994 : 395,417) menguraikan sebagai berikut :

Tindakan yang paling komprehensif yang dapat diambil oleh manajemen jika menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan adalah dengan berpindah ke domain yang mempunyai ketidak pastian lingkungan lebih sedikit.

Dengan penurunan prestasi yang terus menerus... melakukan sejumlah perubahan yang dapat disebut "komprehensif" atau "sistem yang luas" ... menggunakan strategi yang lebih berorientasi kepada pasar. Lini produknya dipotong ... penekanan lebih diberikan kepada manajemen lini produk, penjualan dan pemasaran.

Uraian dari gambar 2.01 tentang pengelolaan perubahan organisasi, Robbins (1994 : 421-437) secara ringkas menjelaskan sebagai berikut :

1. Kekuatan Yang Memprakarsai Perubahan

Faktor – faktor yang dapat memprakarsai perubahan struktural pada dasarnya sulit untuk diperhitungkan jumlahnya, namun dapat dikelompokkan menjadi dua katagori yaitu eksternal dan internal.

Faktor eksternal antara lain perkembangan ekonomi, peraturan pemerintah, tindakan para pesaing, pemasok, perkembangan teknologi, 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,

implementasi dari sistem informasi baru yang lebih canggih, meningkatnya volume produksi dan diversifikasi, kelangkaan atau semakin meningkatnya jumlah tenaga kerja, menurunnya moral pegawai, menurunnya keuntungan, meningkatnya turn over, dan lain – lain.

2. Agen Perubahan.

Agen perubahan adalah mereka yang memprakarsai perubahan. Mereka tersebut bisa terdiri dari orang perusahaan, antara lain pemilik, pihak manajemen baik eksekutif senior, manajer menengah, spesialis pengembangan staff maupun pegawai tingkat rendah. Bisa pula dari luar yaitu konsultan. Namun biasanya konsultan terlibat sebagai alat manajemen.

3. Apa Yang Harus Dirubah .

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

4. Proses Perubahan.

Proses perubahan organisasi dan manajemen melalui tiga tahap, yaitu : (1) pencairan status quo (unfreezing), (2) perpindahan pergerakan (moving), (3) pembekuan kembali (refreezing) untuk menjadi permanen. Perubahan tiga tahap tersebut adalah untuk

memastikan bahwa kondisi sebelum perubahan akan hilang dan perubahan tersebut dapat bertahan.

Proses pencairan (*unfreezing*) dapat dicapai dengan cara :

- a. Menjadikan kekuatan pendorong perubahan mengarahkan perilaku menjauh dari status quo.
- b. Mengurangi kekuatan penghambat yang menghalangi perpindahan dari ekuilibrium yang ada.
- c. Kombinasi dari dua cara tersebut.

Jika pencairan telah terlaksana, maka gerakan (*moving*) kearah perubahan dapat dijalankan. Pada saat demikian agen perubahan memperkenalkan satu atau lebih strateginya. Namun dalam kenyataan, tidak terdapat pemisahan yang jelas antara pencairan dan pergerakan atau perpindahan.

Langkah berikutnya adalah pembekuan (*refreezing*) kembali.

Faktor – faktor yang harus dipertimbangkan dalam pembekuan kembali adalah :

- a. Formalisasi.

Yaitu memformalkan kekuatan yang mendorong melalui peraturan formal, baik yang mengatur perilaku maupun prosedur – prosedur kerja. Hal ini dilakukan dengan meninjau kembali peraturan – peraturan formal yang berlaku sebelumnya, untuk memperkuat situasi yang baru. Hal ini dilakukan sampai norma kelompok baru

tersebut berkembang untuk mempertahankan ekuilibrium yang baru.

b. Sistem Alokasi Imbalan.

Hal ini penting untuk memenuhi harapan dalam jangka waktu tertentu, agar momentum perubahan dapat dipertahankan dan tidak pendek umurnya.

c. Legitimasi.

Legitimasi perubahan biasanya diperoleh dari tingkat tertinggi dari hirarki manajemen, yang harus bisa menjamin akan tercapainya harapan yang lebih baik atas terjadinya perubahan. Kegagalan menyampaikan informasi mengenai harapan akan mengurangi tingkat pembekuan kembali.

d. Kekuatan Kelompok.

Hal ini juga merupakan faktor penting. Ketika pegawai mulai mengetahui bahwa yang lainnya dalam kelompok mereka menerima dan menyetujui perubahan tersebut, mereka akan lebih bisa menerima hal tersebut.

e. Komitmen.

Komitmen terhadap perubahan mengakibatkan penerimaan terhadap perubahan lebih besar dan lebih pasti. Jika para pegawai turut serta dalam keputusan mengenai perubahan tersebut, maka mereka dapat diharapkan akan merasa lebih terikat untuk menjadikannya berhasil.

5. Taktik Implementasi.

Pilihan-pilihan taktik dalam melakukan perubahan sebagai berikut :

a. Intervensi (campur tangan).

Dalam taktik ini, agen perubahan memberikan argumentasi bahwa prestasi yang ada kurang memadai, lalu menetapkan standar – standar baru. Agen perubahan kemudian merujuk organisasi yang sebanding atau unit yang berprestasi lebih baik sebagai contoh untuk mengesahkan (melegitimasi) kebutuhan perubahan dan kemudian secara eksplisit menjelaskan cara memperbaiki keadaan.

Dalam taktik ini, untuk memperlancar perubahan, agen perubahan membentuk gugus tugas yang terdiri dari pegawai yang sudah dipengaruhi dan agen perubahan bisa memveto rekomendasi dari gugus tugas tersebut.

b. Partisipasi (penyertaan).

Agen perubahan mengemukakan tentang rincian kebutuhan akan perubahan serta peluang yang mungkin akan didapat dari perubahan. Setelah itu menunjuk atau menciptakan gugus tugas untuk melakukan tugas tersebut, serta **mendelegasikan wewenang** bagi proses perubahan tersebut kepada gugus tugas, dibarengai dengan pernyataan tentang harapan maupun hambatannya. Jadi kekuasaan penuh diberikan kepada gugus

tugas, dan agen perubahan tidak menggunakan kekuasaan veto atas keputusan yang diambilnya.

c. **Persuasi (peyakinan).**

Agen perubahan mengidentifikasi kebutuhan atau peluang perubahan, kemudian meminta bantuan kepada para pakar menyampaikan ide – ide mereka untuk melakukan perubahan. Setelah berbagai ide ditawarkan oleh berbagai pihak dianggap bisa dilaksanakan maka agen perubahan menjadi aktif mengimplemetasikannya.

d. **Edict (pemakluman).**

Manajemen puncak membuat keputusan tentang perubahan struktural secara sepihak. Mereka menghindari partisipasi apa saja, dan memberitahukan kepada mereka yang terkena, mengenai bagaimanakah perubahan bentuk itu nantinya. Agen perubahan memberitahukan perubahan – perubahan tersebut dengan menggunakan memo, dan presentasi formal untuk menyampaikan keputusannya.

6. Hasil-Hasil.

Puncak dari perubahan adalah timbulnya efek tertentu pada efektifitas organisasi. Apakah dampak tersebut positif, negatif, sementara, atau permanen.

B. TEORI FAKTOR-FAKTOR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN ORGANISASI.

Beberapa faktor Sistem Pengendalian Manajemen yang digunakan sebagai kriteria penilaian mengacu pada teori Maciariello dan Kirby (1994 : 144, 172, 309), yang antara lain meliputi infrastruktur, *reward* dan proses, sebagai berikut :

It is necessary to design the elements of the control system infrastructure, that is, the organization structure, responsibility centers, performance measures, and rewards, in a mutually supportive and adaptive way so as to effectively implement the goals of the overall organization...

... Information technology is impacting all organizational processes, the span of control, and company products.

The elements of the control process include environmental scanning and strategic planning, programming and capital budgeting, operational budgeting, accounting and measurement, and reporting and analysis.

Uraian tentang faktor-faktor sistem pengendalian manajemen (infrastruktur, *reward* dan proses) organisasi tersebut adalah sebagai berikut

1. Struktur Organisasi.

Bentuk-bentuk struktur organisasi yang ada dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Struktur Organisasi Fungsional.

Maciariello and Kirby, serta Robbins menguraikan tentang struktur organisasi fungsional yaitu :

...organization to maintain a high degree of technical excellence in multiple disciplines, which in turn calls for division of labor and specialization. Division of labor and specialization are of course fostered by the functional organization,...(Machiariello and Kirby, 1994 : 148).

... semua keputusan yang penting disentralisasikan pada eksekutif senior, agar cepat memperoleh informasi penting dan bertindak secara cepat jika dibutuhkan. (Robbins, 1994 : 307).

Dengan demikian sentralisasi fungsi organisasi pada top manajer adalah untuk menjaga kemampuan pengendalian dan kecepatan tanggapan atas seluruh produk, proyek dan pelayanan. Oleh karena itu kekuatan struktur ini adalah terletak pada kesederhanaannya, sehingga cepat, fleksibel dan membutuhkan sedikit biaya. Namun kelemahannya yang paling dominan adalah penggunaan yang terbatas. Kelemahan tersebut akan nampak bila organisasi dihadapkan dengan besaran yang bertambah, struktur tersebut pada umumnya tidak dapat memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu, struktur ini biasanya digunakan untuk tahap permulaan. Biasanya dalam struktur perusahaan yang berdasarkan fungsional ini terdapat manajer keuangan, produksi, pemasaran, dan quality control.

b. Struktur Organisasi divisional.

Maciariello dan Kirby (1994 : 149), menguraikan bahwa bila organisasi fungsional tidak lagi memadai, maka organisasi disusun dibagi 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 far as achieving technical excellence and scale economies are concerned.

Robbins (1994 : 321) menguraikan lebih jauh, yaitu pada struktur ini divisi mempunyai otonomi dalam batas-batas parameter tertentu, dipimpin seorang manajer yang keseluruhannya dikoordinasikan oleh pusat dan para manajer divisi bebas untuk mengatur divisi mereka selama hal tersebut sesuai dengan pedoman umum yang ditentukan oleh kantor pusat. Kegiatan dan tanggung jawab yang didesentralisasikan namun kontrol dikoordinasikan. Biasanya struktur divisi ini dibantu oleh pusat berupa jasa pendukung yang mencakup jasa finansial, hukum dan perpajakan. Oleh karena itu memerlukan dukungan staff fungsional ahli yang harus melayani beberapa kelompok kegiatan secara terintegrasi dan terkoordinasi.

Robbins (94 : 321-324), menjelaskan kekuatan dan kelemahan struktur ini, dimana **kekuatannya** adalah :

- Memberikan tanggung jawab penuh bagi sebuah produk atau jasa di tangan seorang manajer divisi.
- ... membebaskan kantor pusat dari perhatiannya mengenai rincian kegiatan sehari – hari sehingga mereka dapat memberi perhatian kepada masalah jangka panjang.
- ... memberikan kesempatan pada manajer dengan sejumlah pengalaman yang luas dengan unit yang berdiri sendiri.
- ... menyebarkan resiko dengan mengurangi kemungkinan bahwa suatu bagian organisasi yang berprestasi jelek akan mengikut sertakan bagian lain dari organisasi.

... divisi dapat memberikan respons, tanggung jawab, dan memperoleh manfaat dari spesialisasi dan mampu memproses informasi seolah – olah mereka adalah organisasi tersendiri.

Sedang kelemahan struktur ini adalah:

... duplikasi fungsi pada bentuk divisional me-
ningkatkan biaya organisasi dan mengurangi efisiensi.
... mendorong terjadinya konflik, yang biasanya terjadi
pada saat divisi dan kantor pusat berargumentasi
tentang dimana jasa pendukung harus ditempatkan.

Biasanya kesulitan untuk mengurangi konflik pada struktur ini adalah dalam penentuan keseimbangan antara hak dan tanggung jawab divisi. Keseimbangan pendesentralisasian fungsi organisasi bergantung pada sejauh mana divisi tidak merasa wewenang dan haknya lebih sedikit dibanding dengan yang harus dipertanggung jawabkan. Dengan demikian harus terdapat keseimbangan antara pertanggung jawaban secara penuh atas hasil unitnya, dengan hak yang harus diperoleh manajer divisi yang ditentukan oleh pusat.

c. Struktur Organisasi Matriks.

Struktur ini merupakan perpaduan antara struktur organisasi fungsional (berdasarkan fungsi dan keahlian) dengan struktur organisasi divisional (berdasarkan produk atau proyek). Struktur ini merupakan inovasi yang disebabkan adanya diversifikasi produk yang tidak saling berhubungan sehingga membentuk konglomerasi atau organisasi (perusahaan) telah berkembang menjadi perusahaan multi

nasional yang harus menggabungkan struktur yang berdasarkan wilayah yang luas (antar negara) dengan produk.

Berkenaan dengan struktur organisasi matriks ini, Jauch and Glueck (1994 : 343) menyatakan :

... struktur organisasi dimasa depan harus bersifat sangat adaptif dan terbuka terhadap lingkungan. Struktur tersebut akan lebih rumit, dengan departemen-departemen yang mempunyai banyak bentuk (beberapa berupa produk –pasar, beberapa lagi berupa proyek jangka pendek, dan sebagainya). Keputusan hendaknya didesentralisasi,..., struktur hendaknya mengikuti filosofi strategis dari keluwesan,... .

Keluwesan yang dimaksud adalah :

1. Keluwesan operasional, yaitu kemampuan untuk bereaksi secara efisien terhadap perubahan dalam volume produksi, seperti dalam hal penurunan permintaan sementara.
2. Keluwesan strategis, yaitu kemampuan untuk mengubah komposisi produk –pasar dengan cara pembaruan produk, penggeseran pasar, akuisisi atau divestasi.
3. Keluwesan struktural, yaitu kemampuan untuk mengubah struktur yang ada dengan cara mudah.

Dari uraian tersebut di atas maka **Kelebihan** struktur organisasi matriks adalah antara lain : (1) kemampuannya menyesuaikan dengan beban kerja yang berfluktuasi, (2) menetapkan satu orang sebagai titik pusat untuk semua hal yang bersangkutan dengan proyek individu, (3) memungkinkan penggunaan secara maksimum dari spesialis kelompok fungsional yang terbatas dengan memberikan tempat bagi spesialis fungsional pada sejumlah proyek. (4) serta

memungkinkan untuk tanggap pada beberapa sektor lingkungan secara serentak.

Kelemahan dari struktur organisasi matriks, antara lain adalah : (1) menimbulkan kemungkinan konflik dengan adanya dua sistem operasi, (2) menciptakan kemungkinan perebutan kekuasaan antara manajer dengan kepala bidang fungsional, (3) pengambilan keputusan yang lambat dan menaikkan biaya.

2. Wewenang (Otonomi).

Di dalam struktur organisasi terdapat bagian-bagian yang mempunyai tugas tertentu, yang dimana hal tersebut berarti setiap bagian merupakan pusat pertanggung jawaban sesuai dengan wewenang (pendelegasian) yang dilimpahkan kepada bagian tersebut. Biasanya mengukur prestasi suatu unit organisasi digunakan tolok ukur prestasi keuangan.

Menurut Horngren and Foster (1991 : 86), Pusat pertanggung jawaban organisasi dilihat dari sudut prestasi keuangan terdapat empat tipe , yaitu :

1. *Cost centers, ----- manager accountable for costs (expenses) only.*
2. *Revenue centers, ----- manager accountable for revenue (sales) only.*
3. *Profit centers ----- manager accountable for revenue and cost.*
4. *Investment centers ----- manager accountable for investments, revenue, and cost .*

Anthony et al (1992 : 199-450) menguraikan tentang tipe-tipe pusat pertanggung jawaban, yang intinya adalah sebagai berikut :

a. Pusat Biaya.

Pusat biaya mempunyai dua tipe, yaitu pusat biaya terukur dan pusat biaya diskresioner.

Pusat Biaya Terukur. Tolok ukur prestasi yang digunakan adalah dengan membandingkan antara anggaran (biaya) yang digunakan untuk masukan (misal : bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, overhead produksi) dengan hasil atau satuan unit keluaran barang.

Pusat biaya diskresioner. Keluarannya tidak dapat diukur karena biasanya tidak tampak. Kalaupun dapat diukur tidak biasa dilakukan dalam suatu periode yang sama. Oleh karena itu, tolok ukur prestasi yang dipakai adalah dengan membandingkan antara masukan yang dianggarkan dengan realisasinya, pada anggaran biaya tahunan atau periodik.

b. Pusat Pendapatan.

Prestasi pusat pendapatan biasanya diukur dengan membandingkan capaian pendapatan dengan besarnya pendapatan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk suatu periode waktu tertentu. Bisa pula diukur dengan membandingkan antara capaian pendapatan pada kurun waktu tertentu yang sama namun pada periode waktu yang berbeda. Dalam hal tertentu, pusat pendapatan bertindak pula

sebagai pusat biaya. Oleh karena itu realisasi anggaran biaya pada pusat pendapatan juga dijadikan tolok ukur prestasi.

c. Pusat Laba.

Perusahaan menggunakan fungsi pusat laba bilamana prestasi keuangan diukur menurut keuntungan. Keuntungan adalah selisih antara penjualan (pendapatan) dengan pengeluaran (biaya). Pada pusat laba seluruh biaya yang menyangkut pengadaan barang dan jasa, operasional dan lain-lain dipertanggung jawabkan secara keseluruhan. Pendapatan dapat diperoleh dari dalam dan dari luar struktur induk organisasi. Pendapatan yang diperoleh dari luar struktur induk organisasi, harga jualnya didasarkan pada harga pasar yang berlaku. Sedang yang berasal dari dalam struktur induk organisasi didasarkan pada harga transfer.

Tolok ukur prestasinya adalah dengan melihat realisasi laba yang diperoleh dibanding dengan anggaran laba yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Anthony et al. (1992 : 273), ada lima cara yang dapat digunakan untuk menghitung kemampuan menghasilkan laba, yaitu :

1. Laba kontribusi, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi biaya produksi variabel saja.
2. Laba terkendali divisi, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi dengan semua biaya terkendali divisi (biaya tetap terkendali dan biaya variabel terkendali).
3. Laba langsung divisi, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi biaya langsung divisi (biaya total terkendali dan biaya total tak terkendali).

4. Laba bersih sebelum pajak divisi, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi biaya langsung divisi, alokasi biaya dari kantor pusat, sebelum diperhitungkan pajak penghasilan divisi.
5. Laba bersih setelah pajak divisi, yang dihitung dari pendapatan divisi dikurangi biaya langsung divisi, alokasi biaya dari pusat, dan pajak penghasilan divisi.

d. Pusat Investasi.

Pada pusat investasi yang diukur adalah kemampuan investasi yang ditanamkan dalam menghasilkan laba. Namun masih terdapat anggapan bahwa pusat investasi sebagai salah satu bentuk penekanan atau kelanjutan dari pusat laba. Terdapat dua metode untuk mengukur kemampuan labaan ini, yaitu :

1. Return On Investment (ROI). Angka ini menunjukkan sejauh mana kemampuan total asset (investasi) yang ditanamkan mampu menghasilkan laba. Yang menjadi dasar perhitungan laba adalah laba sebelum dikurangi biaya modal dan pajak. Kebaikan penggunaan ROI adalah dapat membandingkan dengan perusahaan sejenis, sedangkan kelemahannya adalah tidak bisa melihat keuntungan sebenarnya, karena yang diperlihatkan adalah prosentase keuntungan terhadap investasi.
2. Residual Income. Angka residual income diperoleh dengan mengurangkan biaya modal dari laba sebelum pajak. Keuntungannya adalah bisa melihat angka yang sebenarnya (dalam mata uang, bukan ratio), sedang kelemahannya adalah

tidak dapat membandingkan dengan kemampuan perusahaan sejenis lainnya.

Namun demikian, untuk mengukur efisiensi dan efektifitas unit organisasi hanya dari sudut prestasi keuangan mengandung beberapa kelemahan, yang oleh Anthony et al (1992 : 205) disebutkan sebagai berikut :

1. Pengukuran yang dilakukan dengan dasar nilai uang, tidak akan dapat mengukur secara tepat untuk keseluruhan aspek yang berpengaruh baik dari segi masukan ataupun dari segi keluaran.
2. Nilai standar yang dipergunakan untuk membandingkan tingkat laba tersebut belum tentu akurat.
3. Pengukuran tingkat laba hanya dapat dipergunakan untuk menilai kegiatan yang telah terjadi pada suatu kurun waktu yang relatif pendek, sedangkan perusahaan juga berkepentingan untuk mengetahui konsekuensi-konsekuensi yang mungkin timbul untuk jangka panjang.

Oleh karena itu, pengukuran prestasi keuangan sebaiknya dilengkapi dengan bentuk pengukuran prestasi lainnya, misalnya standart kualitas produk, kualitas pelayanan pada pelanggan, perluasan pasar, kemampuan bersaing, peningkatan kualitas SDM dan lain-lain.

3. Sistem Informasi.

Anthony et al. (1992 : 147), merumuskan tentang data dan informasi adalah sebagai berikut : "data merupakan statistik dalam bentuk

kumpulan sinyal dan simbol yang tidak berkaitan dengan penggunaan macam apapun dan belum ditafsirkan" Sedang pengertian informasi adalah sebagai berikut : "data yang telah disaring, dianalisis, ditata, disampaikan dalam bentuk yang berguna untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi ".

Dari pengertian tersebut di atas, maka informasi adalah data yang telah diolah untuk digunakan sebagai dasar suatu argumentasi atau kesimpulan dalam rangka pengambilan keputusan sesuai tujuan organisasi. Informasi dapat bersifat kualitatif dan kuantitatif, dimana kombinasi keduanya dapat memberikan manfaat dan kualitas yang optimal bagi pemakainya.

Dalam menyusun sistem informasi, Mc. Leod (1996 : 182 –191) menguraikan tentang elemen pembentuk sistem informasi, yaitu terdiri atas (1) dimensi-dimensi informasi, (2) manajemen, (3) pengolah informasi, (4) sistem fisik. Empat hal tersebut berinteraksi dalam suatu sistem tertutup yang kemudian menghasilkan informasi dan keputusan.

Dimensi-dimensi informasi adalah pemberi nilai informasi, yaitu (1) relevansi, yaitu berkaitan langsung dengan masalah dan pemilihan sesuai kepentingan, (2) akurasi, yaitu tingkat ketelitian, (3) tepat waktu, yaitu agar situasi terkendali dan kesempatan tidak hilang, (4) kelengkapan, yaitu penyajian lengkap dari suatu permasalahan atau penyelesaian masalah.

Manajemen adalah pengguna informasi untuk digunakan dalam pengambilan keputusan-keputusan.

Pengolah informasi adalah suatu mekanisme dan prosedur penghasil informasi.

Sistem fisik adalah pengubah sumber daya input menjadi sumber daya out put.

Anthony et al. (1992 : 152), merumuskan penggunaan informasi dalam manajemen adalah untuk (1) perencanaan, (2) koordinasi, dan (3) evaluasi.

Informasi untuk perencanaan adalah informasi yang digunakan untuk memperkirakan adanya peluang dan kemungkinan risiko yang diterima perusahaan, merancang alokasi sumber daya termasuk anggaran, menyusun strategi dan program, merancang pembagian atau pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, serta perencanaan waktu.

Informasi untuk koordinasi adalah informasi yang digunakan untuk menyatukan fungsi-fungsi dalam unit organisasi. Oleh karena itu penyampaian informasi harus tepat waktu dan tidak boleh bermakna ganda yang bisa menimbulkan bias informasi. Informasi untuk koordinasi biasanya mencakup anggaran, kebijakan, juklak, dan berbagai rencana rinci lainnya. Informasi untuk evaluasi adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan program dan tugas yang telah ditetapkan, konsistensi dan pencapaian hasil, membandingkan prestasi dengan rencana.

Salah satu bentuk informasi yang penting di dalam manajemen adalah informasi akuntansi yang merupakan olahan data keuangan

Menurut Sartono, (1998 : 4) :

Hampir dalam setiap pengambilan keputusan, manajer keuangan bertitik tolak dari data-data akuntansi. Bidang akuntansi dalam perusahaan bertanggung jawab terhadap pengembangan laporan keuangan baik sebagai alat ukur prestasi manajemen dimasa lalu maupun sebagai dasar pengambilan keputusan masa yang akan datang.

... Untuk itu diperlukan adanya sistem informasi akuntansi dan manajemen yang baik agar proses perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan baik.

4. Reward System.

Maciariello and Kirby. (1994 : 237- 244), menguraikan tentang reward system yang pada intinya adalah digunakan untuk memadukan keinginan stakeholder (para pemilik atau yang berkepentingan) dengan keinginan para manajer organisasi. Dengan demikian, reward system (sistem balas jasa) adalah alat bagi pemegang saham untuk (1) merekrut dan memelihara partisipasi personil atau karyawan dalam mencapai tujuan, serta (2) membangun komunikasi dan umpan balik. Kemudian untuk menyusun reward system yang harus diperhatikan adalah :

a. Kesesuaian dengan tujuan.

Reward system yang baik akan menuntun manajer membuat keputusan yang sesuai dengan keinginan stakeholder. Hal

tersebut memerlukan penetapan tujuan – tujuan, pengukuran dan kriteria upah. Namun dalam praktiknya hal tersebut sulit dalam pelaksanaannya disebabkan motivasi dan pengukuran itu sendiri sulit distandarisasikan. Motivasi para manajer adalah kompleks karena banyak faktor yang mempengaruhinya dan dapat mempengaruhi pemahaman para karyawannya.

b. Variabel prestasi.

Variable dalam mengukur prestasi harus ditentukan untuk mengukur hasil keselarasan antara stakeholder dan para manager. Variabel ini meliputi hal – hal yang dapat dikendalikan, dan hal – hal yang tidak dapat dikendalikan, serta hal – hal yang dapat berujud pengukuran finansial maupun pengukuran non finansial seperti produktifitas, yield, cycle time, kualitas, ketepatan pengiriman, supplier ,komplain konsumen, dan lain – lain.

Adanya standar pengukuran yang jelas, individu akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan. Kriteria pengukuran untuk individual maupun group reward system yang formal adalah : (1) Pengukuran prestasi harus sesuai dengan tujuan dan sasaran.(2) Pengukuran prestasi harus obyektif, dan peniliannya berdasarkan variabel yang dimiliki.(3) Standar pengukuran harus mampu memberikan tantangan.(4) Harus dirumuskan dengan sederhana sehingga mudah dipahami dan

diadministrasikan.(5) Harus kompetitif dan sebanding dengan yang ditawarkan oleh organisasi lain.

c. Individual dan group reward.

Tujuan individual reward adalah agar individu bekerja lebih baik dengan selalu memelihara produktifitas, kreatifitas dan tanggung jawab. Sedangkan tujuan group reward adalah agar terpelihara semangat kerja sama sehingga mengintegrasikan bagian – bagian didalam organisasi.

e. Interaction and Dynamic of rewards.

Reward system mempunyai pengaruh kuat dalam perilaku, oleh karenanya berpengaruh kuat terhadap sistem pengendalian. Di dalamnya, kekuatan yang berpengaruh adalah kebudayaan dan pengalaman kerja, karena dengan mengakui hal tersebut, personil atau karyawan merasakan kedinamisan dan kesesuaian reward system dengan kepentingan pengembangan organisasi.

5. Analisis Lingkungan dan Perencanaan Strategi.

Jauch and Glueck (1994 : 86-89) mendefinisikan tentang lingkungan adalah sebagai berikut :

Lingkungan meliputi faktor–faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan... Faktor-faktor tersebut meliputi sosioekonomis, teknologi, pemerintahan, lingkungan internasional dan faktor-faktor industri yang meliputi konsumen, pemasok dan persaingan... Faktor-faktor ini dapat dianalisis dan didiagnosis.

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan.

Analisis dan diagnosis lingkungan memberikan kesempatan bagi perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini. Hal ini juga membantu perencana strategi untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

Dari uraian tersebut di atas, terlihat jelas bagaimana pentingnya penelaahan lingkungan terutama oleh para manajer, bagi kepentingan penyusunan strategi organisasi (perusahaan). Terdapat beberapa teknik menganalisis dan mendiagnosis lingkungan, namun demikian masih saja ada jarak antara lingkungan aktual dan lingkungan yang dipersepsikan.

Dalam hal tersebut Robbins (1994 : 228) menyatakan :

Setiap usaha untuk mendefinisikan lingkungan menuntut kita untuk membedakan lingkungan yang obyektif atau yang aktual dan yang dipersepsikan oleh para manajer... Apa yang anda lihat tergantung dimana anda duduk... persepsi – bukan kenyataan – yang menuntun manajer untuk membuat keputusan yang menyangkut desain organisasi.

Lingkungan juga mengandung ketidak pastian, dan juga mengandung kedinamisan. Dengan demikian para manajer harus selalu memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan, karena setiap perubahan bisa berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasinya. Karena ketidak pastian bisa menjadi ancaman keefektifan

organisasi, maka para manajer akan selalu berusaha meminimalisasi pengaruhnya. Oleh karena itu, agar mudah melakukan adaptasi dengan perubahan dan ketidak pastian lingkungan, maka konsep desain organisasi harus terbuka, baik terhadap perkembangan internal maupun lingkungan organisasi. Analisis lingkungan berkaitan langsung dengan perencanaan strategi.

Strategi selain sebagai alat organisasi untuk mencapai tujuan juga sangat berkaitan erat dengan lingkungan dan persaingan, dimana strategi harus adaptif terhadap perubahan lingkungan serta antisipatif terhadap persaingan. Jauch and Glueck (1994 : 12) merumuskan hubungan antara strategi, tujuan, lingkungan sebagai berikut :

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Perencanaan strategi yang baik, kemungkinan keberhasilannya akan diperbesar apabila dijabarkan dalam pelaksanaan strategi (program) yang baik pula. Jauch and Glueck (1994 : 350) menyatakan bahwa : "strategi yang baik tanpa pelaksanaan yang efektif mempunyai kemungkinan keberhasilan yang rendah dibanding jika keputusan pelaksanaan tersebut cocok dengan pilihan strategis ".

Perencana strategi selalu dihadapkan pada alternatif dan pilihan-pilihan strategi. Terdapat beberapa model analisis dalam penetapan

strategi, seperti analisis swot, dan lain-lain, namun dalam penetapan strategi para perencana strategi selalu dihadapkan pada kekuatan-kekuatan terutama dari pemilik, pesaing, pelanggan, pemerintah, dan bahkan kekuatan masyarakat. Kekuatan-kekuatan tersebut harus didefinisikan pengaruhnya masing-masing dalam penyusunan strategi.

Dalam menyusun strategi dan program terdapat komponen-komponen yang terlibat yang dalam faktanya membentuk semacam jaringan. Komponen-komponen tersebut digambarkan oleh Jauch and Glueck (1994 : 327), dengan mengutip kerangka 7 – S Mc Kinsey, yang rinciannya sebagai berikut :

1. **Strategi.** Serangkaian tindakan logis yang ditujukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan, memperkuat posisi terhadap konsumen, atau mengalokasikan sumberdaya.
2. **Struktur.** Bagan organisasi dan perangkat yang menyertainya yang menunjukkan siapa yang melapor kepada siapa dan cara pembagian dan pengintegrasian tugas.
3. **Sistem.** Sejumlah proses dan arus yang memperlihatkan cara suatu perusahaan melaksanakan sesuatu dari hari kehari (sistem informasi, sistem penganggaran modal, proses pabrikasi, sistem pengendalian mutu, dan sistem pengukuran prestasi semuanya merupakan contoh yang baik).
4. **Gaya.** Bukti berwujud tentang apa yang dianggap penting oleh manajemen dengan cara kolektif mereka menggunakan waktu dan perhatian serta berperilaku simbolik. Yang penting bukan hal-hal yang dikatakan manajemen, tetapi cara mereka berperilaku.

5. **Staf.** Orang-orang di dalam organisasi. Di sini sangat penting untuk berpikir bukan mengenai kepribadian seseorang tetapi mengenai demografik perusahaan.
6. **Nilai terbagi (atau tujuan super ordinat).** Nilai yang berada di luar, tetapi yang dapat mencakup pernyataan tujuan sederhana dalam menentukan nasib perusahaan. Untuk menerapkan konsep ini, nilai-nilai ini harus dibagi bersama oleh sebagian besar pegawai di dalam suatu organisasi.
7. **Keahlian.** Keahlian adalah kemampuan yang dimiliki suatu organisasi secara keseluruhan, bukan keahlian perorangan.

6. Penyusunan Program, Anggaran dan Pelaporan.

Strategi yang telah ditetapkan kemudian dijabarkan kedalam program-program untuk diimplementasikan. Setelah strategi ditetapkan, bukan berarti proses manajemen strategis selesai, dan perusahaan tinggal menjalankan keputusan tersebut. Strategi yang baik tanpa pelaksanaan yang efektif tidak akan mungkin berhasil. Program diperlukan untuk merinci secara lebih tepat dan jelas, bagaimana realisasi sesungguhnya pilihan strategis yang telah ditetapkan. Mekanisme dan administrasi yang sesuai dengan strategi dan program perlu pula ditetapkan untuk mengukuhkan arah strategi, dan memberikan pedoman dalam melaksanakan program

Sedang langkah-langkah dalam penyusunan program diuraikan oleh Jauch and Glueck (1994 : 329) sebagai berikut :

1. Tentukan strategi dan komunikasikan tujuan yang dapat terukur.
2. Tetapkan tugas utama manajer.
3. Tetapkan tugas untuk berbagai bagian organisasi, atau lakukan penstrukturan bilamana perlu.
4. Delegasikan hubungan wewenang dan tetapkan metode untuk melaksanakan koordinasi.
5. Alokasikan sumber daya (manusia, modal, dan lain-lain).
6. Tentukan garis kebijakan dan proses administratif sebagai pedoman kerja.
7. Tentukan cara mengukur prestasi.
8. Bangun MIS untuk memberikan data yang tepat dan berkala yang berguna untuk mengevaluasi.
9. Tetapkan ketentuan tentang sistem imbalan (reward) yang mengukuhkan perilaku yang diinginkan.
10. Kembangkan keahlian dan berikan latihan.
11. Pastikan secara berkala apakah mekanisme pengendalian sudah memadai.
12. Evaluasi hasil, berikan penilaian apakah terdapat kesenjangan, dan berikan umpan balik.

Dengan langkah-langkah yang terinci dan terkontrol serta pendelegasian tugas dan wewenang yang jelas seperti yang digambarkan tersebut diatas, maka akan meminimalisir penyimpangan-penyimpangan, baik yang dilakukan secara sengaja maupun akibat kesalahan-kesalahan manusiawi. Agar strategi dan program yang telah disusun bisa dilaksanakan, maka diperlukan formalisasi, karena dengan formalisasi akan terdapat ikatan fungsional dan yuridis yang mengandung konsekwensi dan sanksi, sehingga mendorong terjadinya taat azas.

Sedang yang menyangkut penganggaran Anthony and Govindarajan (1995 : 370 – 380), menguraikan tentang penganggaran, yang dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran adalah proses

pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu. Dalam anggaran, program dihubungkan dengan pusat pertanggung jawaban, yaitu menggambarkan biaya – biaya yang dikeluarkan setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sebuah program atau bagian program. Dengan demikian, anggaran mempunyai dua peranan penting, yaitu pertama sebagai alat perencanaan dan kedua sebagai pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi.

Anggaran mempunyai ciri – ciri sebagai berikut :

Dinyatakan dalam bentuk keuangan, meliputi periode satu tahun, mengestimasi tingkat laba potensial, memuat kemungkinan perubahan. Apabila sudah diputuskan, maka anggaran merupakan komitmen manajemen untuk menerima tanggung jawab sesuai dengan target yang dianggarkan. Isi anggaran, biasanya meliputi anggaran pendapatan, belanja, dan biaya laba. Bisa juga dirinci lebih lanjut menjadi anggaran pendapatan, biaya produksi dan penjualan, pemasaran, administrasi dan umum, penelitian, pajak penghasilan dan lain – lain.

Informasi sistem pengendalian terhadap anggaran biasanya dijalankan oleh bagian anggaran yang melaporkannya ke controller, yang mempunyai fungsi (1) Menerbitkan prosedur dan formulir penyusunan anggaran.(2) Mengkoordinasi dan menerbitkan setiap tahun asumsi perusahaan secara umum yang menjadi dasar penyusunan anggaran.(3)

Menjamin informasi tersebut lengkap dan dikomunikasikan antar bagian organisasi.(4) Menyediakan pembantu untuk menyusun dan menganalisis anggaran.(5) Menganalisis laporan prestasi dan menginterpretasikan hasil.(6) Menyiapkan laporan untuk manajemen puncak (7) Membuat administrasi proses revisi anggaran yang diusulkan.

Perubahan – perubahan anggaran bisa terjadi karena :(1) Perubahan kekuatan external, yang meliputi perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh terhadap tingkat penjualan, perubahan yang diharapkan tentang harga bahan baku dan jasa yang dibeli, perubahan upah tenaga kerja, perubahan kebijakan, perubahan harga jual.(2) Perubahan karena kebijakan dan praktik internal, yang meliputi perubahan biaya produksi, dan perubahan pangsa pasar.

Dalam perubahan anggaran terdapat dua prosedur yaitu :(1)Prosedur yang memungkinkan mengubah anggaran secara sistematis.(2) Prosedur untuk keadaan khusus.

Sedang laporan bisa dilihat dari dua aspek, yaitu sebagai laporan kerja pribadi, maupun dilihat sebagai laporan kinerja organisasi. Anthony et al. (1992 : 159) menyatakan tentang laporan kerja sebagai berikut :

Laporan evaluasi motivasional membandingkan unjuk kerja aktual suatu pusat tanggung jawab dengan apa yang seharusnya dicapai pusat tersebut dalam kondisi yang ada. ... Laporan ekonomi tentang suatu unit organisasi, semisal divisi, didesain untuk memperlihatkan seberapa baik pusat tanggung jawab

berprestasi sebagai suatu kesatuan atau wadah ekonomi.

Khusus tentang sistem laporan anggaran yang baik, menurut Anthony et al. (1995 : 136), mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Laporan anggaran merinci varians (penyimpangan) prestasi aktual dari anggaran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggung jawab.
2. Mencakup ramalan tahunan.
3. Mencantumkan penjelasan mengenai :
 - a. Sebab varians.
 - b. Tindakan yang diambil untuk mengoreksi varians yang tidak menguntungkan.
 - c. Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi/perbaikan bisa efektif.

Dari uraian tersebut di atas agar suatu laporan mempunyai nilai bagi organisasi, maka bentuk dan isi laporan harus mempunyai syarat dan prinsip yang memadai bagi pelaporan manajemen. Prinsip-prinsip tersebut adalah :

- a. Menunjukkan bentuk pertanggung jawaban dari pusat-pusat pertanggung jawaban.
- b. Menunjukkan pengecualian dan perbandingan yang menunjukkan adanya penyimpangan dari yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya.
- c. Mampu menunjukkan kemungkinan-kemungkinan atas ramalan tahunan yang telah ditetapkan.
- d. Laporan harus tepat waktu, agar cepat dilakukan perbaikan. Dengan demikian koreksi tersebut menjadi bermanfaat dan efektif.

- e. Oleh karena itu laporan harus mempunyai standar tertentu yang ditetapkan, dan isinya harus dapat menunjukkan kebenaran serta dapat berkomentar dan berbicara sendiri.

C. TEORI EFEKTIFITAS ORGANISASI.

Teori yang digunakan dalam menilai efektifitas organisasi adalah sebagai berikut :

Robbins (1994 : 53–55), menjelaskan tentang efektifitas organisasi, yang didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan – tujuannya. Namun tidak ada kesepakatan umum mengenai arti yang sebenarnya dari efektifitas organisasi. Di dalam definisi tersebut tersembunyi makna ganda yang sangat membatasi penelitian mengenai subyek tersebut maupun kemampuan para manajer praktek untuk menangkap arti dan menggunakan konsep tersebut. Misalnya tentang tujuan, tujuan jangka panjang atau pendek, tujuan resmi organisasi atau tujuan aktual.

Keaneka ragaman organisasi serta minat para penilai atau peneliti yang berbeda – beda, mengakibatkan kesulitan untuk mendefinisikan secara persis tentang efektifitas organisasi. Oleh karena itu efektifitas organisasi dirumuskan dalam bentuk kriteria. Hal tersebut di atas dirinci lebih lanjut oleh Robbins, (1994 : 65-79), yang menguraikan tentang ukuran efektifitas organisasi melalui tiga pendekatan, yaitu :

a. Ukuran Keefektifan Sistem, yang meliputi : (1) Profitabilitas, (2) Perputaran persediaan, (3) Volume penjualan, (4) Perubahan modal kerja.

b. Ukuran keefektifan Konstituensi Strategis, yang meliputi : (1) profitabilitas 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 pemerintahan).

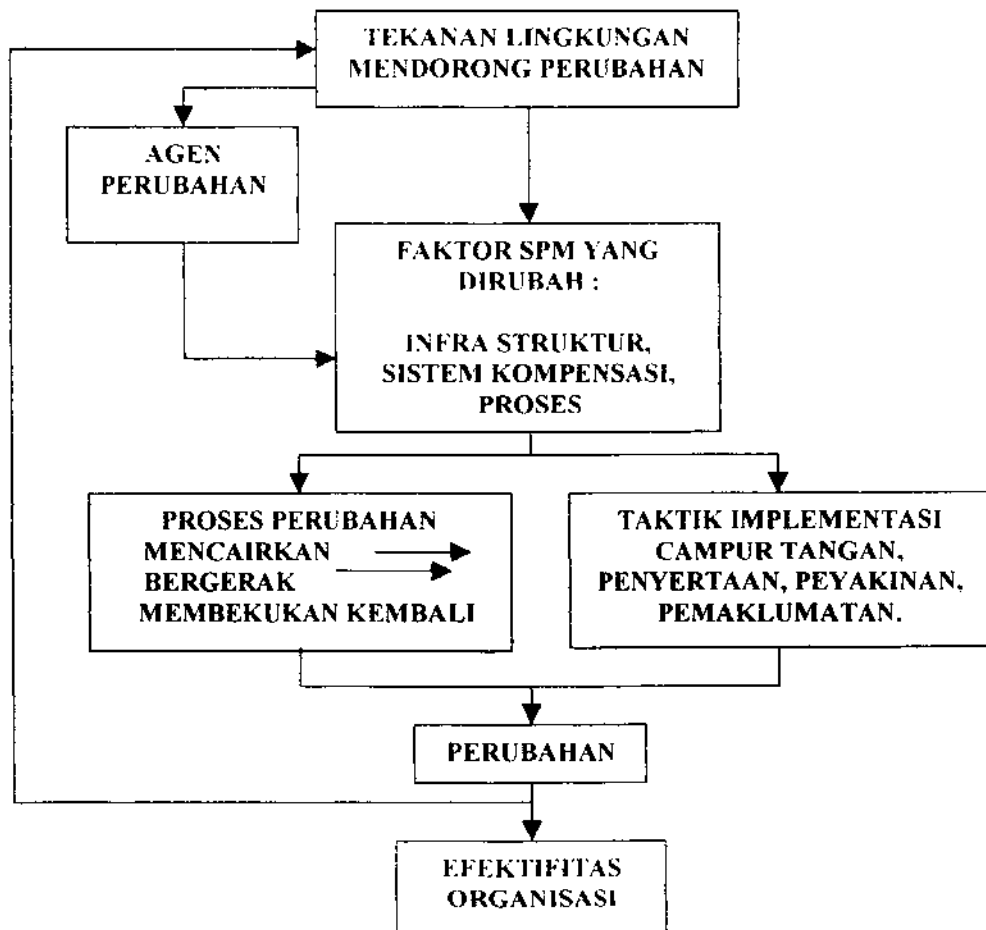
c. Ukuran keefektifan berdasarkan nilai-nilai bersaing, yang meliputi : (1) Fleksibilitas (mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi); (2) Perolehan sumber (mampu meningkatkan dukungan dari luar dan memperluas jumlah tenaga kerja); (3) Perencanaan (tujuan jelas dan dipahami dengan benar); (4) Produktifitas dan efisiensi (volume keluaran tinggi dan ratio keluaran terhadap masukan tinggi); (5) Ketersediaan informasi (pemberian 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 ketrampilan dan kapasitas melakukan pekerjaan).

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PROPOSISI PENELITIAN.

A. MODEL PERUBAHAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN.

Dalam penelitian evaluasi rekayasa ulang sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektifitas organisasi PT. PAL Indonesia, akan diteliti berdasarkan analog model teori pengelolaan perubahan organisasi dari Robbins, sebagai berikut :



Gambar : 3. 01 : Model perubahan sistem pengendalian manajemen.

Tekanan lingkungan organisasi (eksternal maupun kondisi internal) menyebabkan prestasi perusahaan mengalami penurunan secara terus menerus sehingga mengancam kelangsungan perusahaan. Untuk menyelesaikan masalah tersebut, perusahaan memutuskan dilakukan rekayasa ulang terhadap prinsip-prinsip perusahaan, penetapan sasaran bisnis baru dan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Untuk melaksanakan perubahan tersebut perusahaan membentuk agen perubahan.

Faktor-faktor sistem pengendalian manajemen dan ukuran keberhasilan yang dirubah adalah :

1. Infrastruktur sistem pengendalian manajemen organisasi yang meliputi :
 - a. Model struktur organisasi yang diterapkan.
 - b. Penetapan pusat pertanggung jawaban dan pelimpahan wewenang dalam struktur organisasi yang baru.
 - c. Penerapan sistem informasi manajemen.
2. Penetapan sistem kompensasi (reward system).
3. Proses sistem pengendalian manajemen organisasi yang meliputi :
 - a. Proses analisis lingkungan dan perencanaan strategis.
 - b. Proses penyusunan program, anggaran dan pelaporan.
4. Penerapan konsep baru efektifitas organisasi.

Pengembangan konsep efektifitas yang tidak menekankan hanya pada efektifitas keuangan.

Penelitian rekayasa ulang SPM akan ditelusuri sejak keputusan dilakukannya perubahan, dasar-dasar dilakukannya perubahan serta keputusan tentang faktor-faktor sistem pengendalian manajemen yang dirubah, penentuan agen perubahan, proses dan taktik perubahan, penentuan kriteria efektifitas perusahaan serta evaluasi hasil perubahannya.

Dalam penelitian evaluasi ini akan digunakan pendekatan Yin, dimana dalam pendekatan tersebut akan digunakan proposisi penelitian. Proposisi merupakan jawaban teoritik terhadap masalah penelitian, oleh karena itu harus mencerminkan isu-isu teoritis penelitian yang dirumuskan berdasarkan teori tentang proses perubahan dan SPM serta keefektifan organisasi. Dengan demikian, dalam penelitian evaluasi ini proposisi berfungsi sebagai kriteria penilaian sekaligus sebagai pengarah penelitian untuk menjawab masalah penelitian.

Sebagai kriteria penilaian maka apabila proses perubahan (rekayasa ulang) SPM organisasi terdapat kesamaan (kesesuaian) dengan proposisi, maka proses perubahan tersebut secara teoritik dapat dinyatakan benar. Kriteria penilaian dapat pula berupa norma, teori atau hal-hal pragmatis yang ditentukan oleh obyek penelitian.

Sebagai pengarah jalannya penelitian proposisi akan memberikan arahan dalam menyusun pertanyaan-pertanyaan dan penuntunan kearah sumber bukti.

B. PROPOSISI PENELITIAN.

Proposisi penelitian tersebut disusun dengan menghubungkan antara

- a. Hubungan antara pengaruh lingkungan organisasi dengan keberhasilan (prestasi) organisasi, yang menjadi kekuatan pendorong perubahan sistem pengendalian manajemen organisasi.
- b. Hubungan antara teori agen perubahan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam melaksanakan perubahan.
- c. Hubungan antara teori sistem pengendalian manajemen dengan teori efektifitas organisasi.
- d. Hubungan antara teori proses perubahan dengan teori taktik implementasi perubahan dalam rangka mendapatkan dukungan karyawan.

Berdasarkan hubungan antara teori-teori tersebut diatas, maka rumusan proposisi penelitiannya adalah sebagai berikut :

- a. Apabila tekanan lingkungan organisasi mengakibatkan penurunan prestasi organisasi secara terus menerus maka organisasi akan melakukan perubahan visi, misi, sasaran usaha serta sistem pengendalian manajemennya.
- b. Agar perubahan sistem pengendalian manajemen dapat terlaksana secara terencana, terarah dan sesuai dengan target yang ditetapkan, maka diperlukan formalisasi proses perubahan dengan mengikut

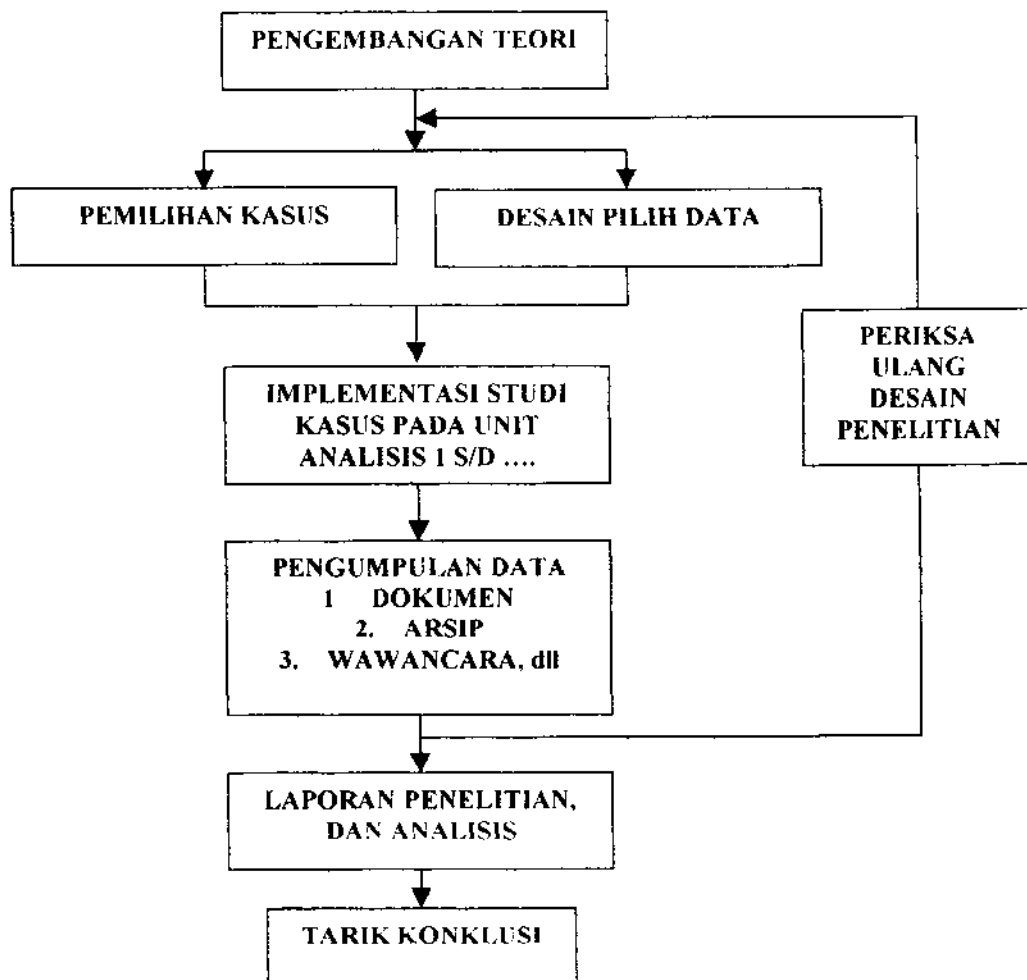
sertakan kekuatan dominan organisasi sebagai agen (penanggung jawab) dan pelaksana (tim/gugus tugas) perubahan.

- c. Apabila organisasi telah diidentifikasi tidak mampu meningkatkan efektifitasnya, maka diperlukan perubahan *significant* pada infrastruktur, sistem kompensasi dan proses organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi.
- d. Apabila proses perubahan tidak disosialisasikan dan tidak diimplementasikan sesuai dengan kultur dan tujuan karyawan akan memunculkan ketegangan dan konflik. Oleh karenanya diperlukan kompromi untuk menyelesaikan hambatan dan konflik.

BAB IV

METODE PENELITIAN.

Dalam penelitian evaluasi ini digunakan metode studi kasus eksploratoris. Untuk menjamin validitas eksternal digunakan replika studi kasus tunggal. Susunan replika studi kasus tunggal untuk PT. PAL Indonesia adalah sebagai berikut :



GAMBAR 4.01: Replika Studi Kasus Tunggal
Sumber : Yin, olahan dari Replika studi multi kasus

Penggunaan replika studi kasus tunggal ini adalah untuk memenuhi uji validitas eksternal penelitian, yaitu untuk menjamin bahwa seluruh langkah penelitian sampai dengan perolehan data dan temuan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. Kegunaannya adalah agar data dan temuan tersebut dapat divisualisasikan dan digeneralisasikan (generalisasi analitik, bukan generalisasi statistik karena tidak ada penghitungan frekuensi). Namun demikian generalisasi bukan merupakan sesuatu yang otomatis, sebab harus diuji melalui replika pada situs penelitian yang lain.

Penjelasan langkah-langkah pada gambar tersebut di atas adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan teori.

Pengembangan teori adalah uraian teoritik yang digunakan sebagai acuan dalam perumusan masalah dan proposisi penelitian serta sebagai kriteria penilaian evaluasi, dimana hal tersebut telah diuraikan pada bab sebelumnya.

2. Pemilihan kasus.

Pemilihan kasus harus memenuhi validitas konstruk penelitian, yaitu penetapan ukuran operasional penelitian harus mampu menggambarkan keseluruhan lingkup penelitian. Untuk itu pemilihan tema dan ukuran

perubahan (rekayasa ulang) yang diteliti harus benar-benar mampu menunjukkan terjadinya perubahan spesifik dan berpengaruh *significant*.

Kasus yang dipilih adalah rekayasa ulang beberapa faktor sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Pemilihan beberapa faktor SPM ditekankan pada :

- a. Infrastruktur, yang meliputi struktur organisasi, kewenangan (otonomi), sistem informasi.
- b. Sistem kompensasi, khususnya yang menyangkut individual dan group reward, serta kaitan antara variabel prestasi dengan promosi jabatan.
- c. Proses organisasional, meliputi analisis lingkungan dan perencanaan strategis, serta penyusunan program, anggaran, pelaporan.

3. Desain pilih data.

Penggunaan desain pilih data adalah bagian dari pemenuhan validitas konstruk penelitian. Sesuai dengan pilihan kasus, maka penelitian yang spesifik dan bermakna pada perusahaan adalah perubahan pada sistem pengendalian manajemen yang meliputi faktor-faktor infrastruktur, sistem kompensasi dan proses organisasional. Sedang tolok ukur perubahan tersebut adalah peningkatan keefektifan organisasi.

Dari kajian teoritik tentang perubahan tersebut diatas kemudian dirumuskan proposisi penelitian, yang kemudian menjadi penuntun penyusunan daftar pertanyaan. Dari daftar pertanyaan tersebut

ditentukan sumber data yang dapat berupa data sekunder berupa dokumen, rekaman arsip, maupun data primer berupa wawancara dan observasi (penggunaan multi sumber bukti untuk membangun suatu rangkaian bukti peristiwa perubahan).

Untuk menjamin data-data yang diperlukan dalam penelitian dapat diperoleh maka diperlukan instrumen pembimbing penelitian yaitu protokol studi kasus yang hal tersebut digunakan untuk menjamin reliabilitas (kehandalan) penelitian. Penggunaan protokol studi kasus adalah untuk mendapatkan keyakinan bahwa peneliti mengikuti prosedur sebagaimana yang telah dideskripsikan. Untuk mendekati reabilitas sebaik mungkin adalah dengan membuat seoperasional mungkin langkah-langkahnya (protokol studi).

Dalam protokol studi kasus terdapat bagian – bagian sebagai berikut :

a. Prosedur lapangan.

Prosedur lapangan adalah langkah-langkah pengumpulan data primer maupun sekunder. Prosedur berisi :

1. Kunjungan lapangan untuk memperoleh :
 - Informasi pendahuluan.
 - Verifikasi akses sumber bukti/data.
 - Dokumen dan arsip yang relevan serta jadwal wawancara.
2. Penentuan orang yang harus diwawancarai dan sumber informasi lain.
 - Penentuan individu kunci sebagai sumber informasi.

- Sumber informasi lain (individu maupun lembaga), bila ada.

b. Daftar pertanyaan studi kasus.

Daftar pertanyaan yang dibuat merupakan penuntun penelitian berkenaan dengan data yang perlu dikumpulkan. Daftar pertanyaan juga merupakan alat untuk memelihara alur pengumpulan data. Pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga mencerminkan permasalahan sesuai dengan desain awalnya. Rincian pertanyaan berdasarkan proposisi-proposisi penelitian, mengidentifikasi asal sumber bukti/data dan nara sumber sebagai sumber informasi. Sumber bukti bisa berupa individu yang diwawancarai, dokumen, arsip atau observasi. Daftar pertanyaan disusun dalam lampiran tersendiri (lihat lampiran 3).

c. Tuntunan pembuatan laporan.

Penulisan laporan akan dibuat mengarah langsung ke bukti-bukti yang dapat dikumpulkan. Bukti-bukti tersebut sejauh mungkin merupakan bagian penting dari data dasar untuk studi kasus, dan berguna untuk mengetahui dokumen dan sumber data mana yang mungkin relevan untuk penelitian. Laporan penelitian berisi garis besar Informasi diskriptif data kasus. Laporan penelitian harus mendapat persetujuan dari nara sumber (lampiran 4).

4. Implementasi studi kasus pada unit analisis.

Implementasi studi kasus harus berada pada unit analisis yang tepat agar didapat suatu hasil penelitian yang mampu mengungkapkan tujuan penelitian dan desain teoritik yang dirumuskan. Penentuan unit analisis berdasarkan kriteria yang bisa mengungkap tentang bagaimana perubahan dimulai dan bagaimana perubahan diakhiri atau diselesaikan. Namun demikian untuk memperdalam penelitian dimungkinkan untuk menggali data pada unit yang sedang dalam proses perubahan. Oleh karena itu unit analisis pada penelitian ini dipusatkan pada kantor pusat yaitu pada tim restrukturisasi dan personalia, serta divisi harkan (pemeliharaan dan perbaikan) dan divisi GE (general engineering). Apabila diperlukan untuk kelengkapan data, maka dapat pula dilakukan panelitian pada divisi yang lainnya.

5. Pengumpulan Data.

Bukti atau data untuk keperluan studi kasus bisa diperoleh dari beberapa sumber yang berbeda, yaitu :

a. Dokumentasi.

Jenis dokumen dalam studi kasus antara lain adalah :

- Surat Keputusan, memorandum, dan pengumuman resmi.
- Agenda, kesimpulan – kesimpulan pertemuan, dan laporan – laporan tertulis lainnya.
- Proposal, laporan kemajuan, dan dokumen internal lainnya.

- Hasil penelitian atau evaluasi resmi pada "situs" yang sama. Kliping dan artikel yang muncul di media masa, tentang hal yang berkaitan pada kasus atau topik – topik.

b. Rekaman arsip.

Rekaman arsip (sering kali dalam bentuk komputerisasi) biasanya terdiri atas :

- Layanan, seperti jumlah rekanan pemasok, pelanggan dan lain – lain.
- Prosedur-prosedur dan anggaran untuk periode waktu tertentu.
- Daftar komoditi.
- Performance organisasi, dan lain – lain.

c. Wawancara.

Wawancara merupakan sumber informasi yang esensial bagi studi kasus ini. Tipe wawancara yang akan dilaksanakan adalah :

1. Open-ended. Wawancara akan ditujukan kepada responden kunci untuk memperoleh fakta-fakta, di samping opini dari responden kunci tersebut. Responden kunci adalah yang mempunyai peran besar dalam keberhasilan studi kasus, yang kemudian disebut "Doc". Namun demikian, akan dihindari ketergantungan pada responden kunci, karena tidak menutup kemungkinan terdapat pengaruh hubungan antar pribadi atau subyektifitas.

2. Wawancara terfokus. Dalam wawancara ini, dilakukan dengan menyampaikan pertanyaan-pertanyaan spesifik untuk mendukung fakta-fakta tertentu. Dalam wawancara ini sejauh mungkin akan digali komentar yang segar dan orisinal dari responden. Tipe wawancara bisa open-ended, tidak harus mengikuti secara ketat serangkaian pertanyaan yang diturunkan dari protokol studi kasus.

d. Observasi langsung.

Bila memungkinkan akan dilaksanakan observasi untuk memperoleh sumber bukti lain dalam studi kasus. Observasi ini dilakukan dengan mengikuti pertemuan – pertemuan, mengikuti kerja pabrik, pengambilan foto – foto, dan lain – lain. Hal tersebut bisa dilakukan selama melangsungkan kunjungan lapangan termasuk kesempatan-kesempatan mengumpulkan bukti pada saat wawancara. Namun hal tersebut akan dilaksanakan apabila mendapatkan izin dari yang bertanggung jawab atas peristiwa atau obyek yang diteliti.

e. Observasi partisipan.

Bila memungkinkan akan dilakukan pula observasi model partisipan. Hal ini akan dilakukan dengan berpartisipasi secara aktif mengambil peran dalam peristiwa-peristiwa tertentu berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Namun hal ini akan dilakukan apabila mendapatkan izin dari yang bertanggung jawab atas peristiwa atau obyek yang diteliti.

f. Perangkat fisik.

Perangkat fisik hanya dilakukan bilamana sangat diperlukan untuk mendukung sumber bukti lainnya, sebab perangkat fisik kurang potensial dalam studi kasus ini. Namun bilamana perangkat fisik tersebut relevan, akan menjadi komponen penting dalam keseluruhan kasus. Artinya perangkat fisik tersebut penggunaannya dalam proses penelitian harus menentukan secara significant terhadap keseluruhan kasus.

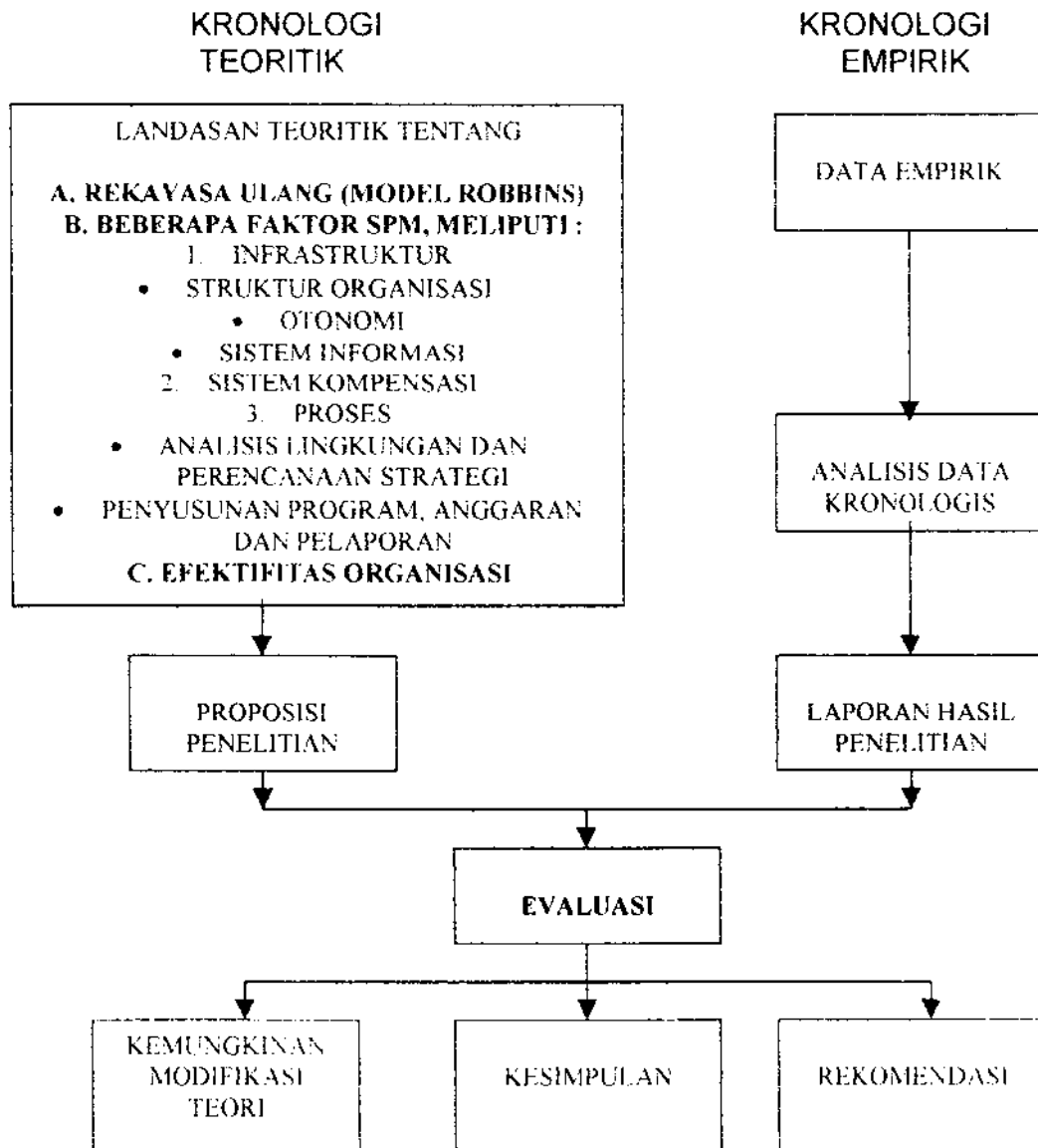
6. Laporan penelitian.

Data yang diperoleh dimuat dalam laporan penelitian (lampiran 4) yang disusun secara kronologis sesuai urutan peristiwa. Hal ini dilakukan karena urutan peristiwa dalam sebab dan akibat terkadang tak dapat dibalik), sehingga memungkinkan untuk menyusun peristiwa-peristiwa tersebut secara kausal. Urut-urutan peristiwa disusun berdasarkan daftar pertanyaan serta sumber-sumber bukti data. Melalui pencatatan dan pendokumentasian seluruh peristiwa secara seksama sesuai dengan urutan peristiwanya, maka berarti telah mengikuti sebuah urutan peristiwa kronologis yang diprediksikan.

7. Evaluasi

Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara peristiwa empirik yang disusun secara kronologis (tertuang dalam laporan penelitian) dengan kronologi teoritik (proposisi) yang telah dirumuskan sebelumnya.

Skema analisis studi kasus secara kronologis adalah sebagai berikut :



Gambar 4.02 : Pola analisis kronologis.

Penjelasan gambar bagan tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- a. Kronologi teoritik adalah proses penurunan landasan teoritik rekayasa ulang beberapa faktor sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektifitas organisasi menjadi proposisi penelitian. Teori rekayasa ulang dengan menggunakan analog teori Robbins. Faktor-faktor sistem pengendalian manajemen meliputi (a) infrastruktur organisasi yang terdiri atas struktur organisasi, kewenangan (otonomi) pada pusat-pusat pertanggung jawaban, sistem informasi, (b) sistem kompensasi yang meliputi variabel prestasi pada individual maupun group reward, kebijakan promosi (c) proses organisasional yang meliputi analisis lingkungan dan perencanaan strategis, penyusunan program, anggaran dan pelaporan. Sedang teori tentang efektifitas organisasi menggunakan ukuran efektifitas sistem, ukuran efektifitas konstituensi strategis, dan ukuran efektifitas berdasarkan nilai-nilai bersaing. Dari kronologi teoritik ini kemudian disusun proposisi penelitian.
- b. Kronologi empirik adalah susunan peristiwa empirik yang diperoleh dari penelitian yang diawali dengan proses pengumpulan data dan analisis data secara kronologis yang secara keseluruhan dituangkan dalam laporan hasil penelitian. Laporan penelitian ini digunakan sebagai bahan untuk menyusun evaluasi peristiwa empirik yang dibandingkan dengan proposisi penelitian.

c. Evaluasi adalah proses verifikasi dengan kriteria yaitu membandingkan antara kronologi empirik dengan proposisi penelitian atau langsung pada teori yang digunakan dalam penelitian. Hasil evaluasi adalah peristiwa dinyatakan mempunyai kesesuaian atau tidak dengan proposisi sehingga secara teoritik dapat dinyatakan benar atau salah (baik atau buruk). Lebih lanjut untuk menilai proses perubahan yang telah dilaksanakan adalah dengan melakukan analisis dampak perubahan yang telah dilaksanakan. Analisis ini hanya dilakukan dari sudut pandang teoritik berdasarkan landasan teori yang digunakan.

d. Kesimpulan, saran dan kemungkinan pengembangan teori.

Dari proses membandingkan tersebut akan dapat ditarik suatu kesimpulan atas peristiwa-peristiwa yang diteliti. Kesimpulan akan menunjukkan apakah peristiwa-peristiwa tersebut berlangsung sesuai dengan teori atautkah terjadi penyimpangan-penyimpangan teori. Penyimpangan (bila terjadi) tersebut perlu dicatat karena mungkin mempunyai kekuatan untuk dilakukan modifikasi teori. Namun untuk sampai kearah tersebut mungkin diperlukan penelitian pada situs-situs lain. Dari penarikan kesimpulan tersebut kemudian disusun saran-saran khususnya bagi obyek penelitian maupun bagi kepentingan penelitian.

BAB V

EVALUASI REKAYASA ULANG SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI.

A. GAMBARAN UMUM PT. PAL INDONESIA.

PT. PAL Indonesia sebagai perseroan didirikan berdasarkan akte pendirian tanggal 15 April 1980. Dalam akte tersebut, tujuan perseroan adalah meningkatkan pembangunan ekonomi dan ketahanan nasional serta melaksanakan wawasan nusantara, dengan mengemban tugas sebagai salah satu industri strategis yang bergerak dalam pemenuhan :

- Sarana pertahanan dan keamanan sekaligus sebagai salah satu pusat pengembangan industri perkapalan yaitu dengan memproduksi dan memelihara armada tempur dan armada keamanan serta memproduksi dan memelihara armada niaga, angkutan ferry dan sungai.
- Sarana produksi eksplorasi/eksploitasi minyak lepas pantai, pertambangan timah, persawahan pasang surut, perikanan.
- Sarana pelayanan, yaitu melaksanakan kegiatan penelitian.

Sebagai sarana produksi, fasilitas yang dimiliki adalah :

1. Fasilitas produksi kapal perang.

Kapasitas yang dimiliki adalah kapal patroli cepat 4 x FPB 57 m, a 400 displacement ton/tahun dan 5 x FPB 28 m, a 60 displacement

ton/tahun. Sedang dipersiapkan fasilitas pendukung pembangunan kapal perang jenis Corvette berukuran s/d 1.200 displacement ton, yang dilengkapi dengan bengkel beserta peralatannya, *transfer system* dan *shiplift type hychain lift* kapasitas 2.000 tlc yang digunakan untuk menaik turunkan kapal ke laut.

2. Fasilitas produksi kapal niaga.

Fasilitas yang dimiliki adalah sarana dan prasarana dok gali 50.000 dwt yang dilengkapi dengan sistem transportasi berjalan, goliath crane kapasitas 300 ton dan level luffing crane kapasitas 20 ton dan 40 ton serta didukung dengan bengkel utama dan penunjang. Dok gali tersebut dapat dimanfaatkan secara simultan untuk pembuatan kapal baru maupun perbaikan.

3. Fasilitas pemeliharaan dan perbaikan kapal.

Fasilitas yang dimiliki adalah 1 unit dok gali berkapasitas 20.000 dwt, 2 unit dok gali berkapasitas 1.000 dwt, 2 unit dok apung berkapasitas 5.000 dwt, dan 1 unit dok apung berkapasitas 1.500 dwt, serta sarana perbengkelan. Fasilitas yang dimiliki mampu memproduksi untuk segala jenis kapal dengan docking (annual survey dan spesial survey) 600.000 dwt/tahun dan overhaul kapal selam. Selain itu fasilitasnya bisa digunakan untuk perbaikan sistem elektronika dan persenjataan.

4. Fasilitas produksi non-kapal (general engineering).

Fasilitas yang dimiliki adalah mesin-mesin NC dan CNC serta diesel engine test. Fasilitas tersebut dapat digunakan untuk memproduksi balance of plant, komponen stasiun pembangkit tenaga listrik s/d 600 MW (boiler, steam turbine), merakit dan menguji mesin diesel s/d 10.000 BHP, konstruksi baja berat, berbagai jenis crane, bejana tekan untuk industri, dan lain-lain.

5. Fasilitas rancang bangun.

Fasilitas yang dimiliki adalah basis sistem komputer CAD/CAM dengan software CADAM dan FORAN V.30, serta mesin-mesin NC dan CNC untuk proses manufacturingnya.

Lisensi yang dimiliki oleh perusahaan antara lain dari Belgian Shipping Company dan Frederick Iuerssen Werft-Jerman.

Produk yang pernah dihasilkan oleh perusahaan pada periode 1980-1996 antara lain adalah :

- 17 unit Fast patrol boat (FPB) 28 m, 8 unit FPB 57 m.
- 1 unit Landing Craft Machine 30 ton.
- 4 unit kapal jet foil.
- 3 unit tanker 3.500 dwt dan 6.500 dwt.
- 7 unit tug boat 200 HP s/d 2.400 HP.
- 2 unit kapal patroli.
- 2 unit kapal layar motor maruta jaya s/d 900 dwt.
- 15 unit caraka jaya 3.000 dwt, 3.200 dwt, 3.650 dwt.

- 8 unit kapal ikan berukuran 60 gt dan 150 gt.
- 1 unit kapal penumpang 500 pa.
- 1 unit floating pier.
- 1 unit dok apung 5.000 tic.
- Jasa pemeliharaan dan perbaikan kapal niaga dan perang.
- Komponen pembangkit tenaga berkapasitas s/d 600 mw.
- Komponen stasiun pembangkit tenaga Fukuyama dan Chita di Jepang.
- 18 unit mesin diesel 2.050 HP, 15 unit mesin diesel 1,2 mw s/d 2,8 mw.
- Peralatan angkat (overhead crane), 3 unit level luffing crane 15 ton.

Sedang produk yang dalam proses produksi, antara lain adalah kapal dry cargo vesel 18.500 dwt pesanan S. Clarke (Inggris), Bulk Carrier pesanan RF Laeisz (Jerman), dan masih terdapat lebih kurang 20 jenis terdiri lebih kurang 40 item produksi lainnya baik pesanan dalam negeri maupun luar negeri.

Pada tahun 1989, terbit Keppres no 44 tahun 1989 dibentuk Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) yang bertugas melaksanakan keterpaduan dalam pembinaan 10 (sepuluh) BUMN-Industri Strategis, dimana PT. PAL Persero Indonesia adalah salah satu diantaranya. Setelah di bawah pembinaan BPIS, maka dimulai pengkajian tentang pembenahan perusahaan, sehingga pada akhirnya pada tahun 1996 muncul proposal tentang restrukturisasi perusahaan kepada menteri

keuangan. Meskipun perubahan organisasi perusahaan pertama kali terjadi pada tahun 1994, namun setelah mendapat persetujuan dari menteri keuangan restrukturisasi menjadi lebih terarah dan berkepastian. Perubahan mendasar terjadi setelah BPIS berubah statusnya menjadi PT. Pakarya Industri (persero) pada tahun 1998 dan menjadi perusahaan induk dari 10 perusahaan BUMN binaan BPIS sebelumnya, dimana PT. PAL (Persero) Indonesia menjadi salah satu anak perusahaan tersebut yang kemudian dirubah menjadi PT. PAL Indonesia. Proses perubahan yang terjadi pada PT. PAL Indonesia diuraikan lebih lanjut sebagaimana pada sub bab berikutnya.

B. EVALUASI TERHADAP KRONOLOGI EMPIRIK REKAYASA ULANG SPM DAN EFEKTIFITAS PT. PAL INDONESIA.

Dalam melakukan evaluasi rekayasa ulang sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan keefektifan organisasi, dilakukan perbandingan antara kronologi teoritik yang tertuang dalam proposisi penelitian dengan proses empirik perubahan, yang dapat dilihat sebagai berikut :

1. Perbandingan proposisi pertama dengan faktor pendorong restrukturisasi perusahaan.

Proposisi pertama :

Apabila tekanan lingkungan organisasi mengakibatkan penurunan prestasi organisasi secara terus menerus maka organisasi akan melakukan perubahan visi, misi, sasaran usaha serta sistem pengendalian manajemen.

Proses empirik diputuskannya restrukturisasi adalah sebagai berikut :
Dari laporan hasil penelitian dokumen, arsip dan wawancara dapat dirumuskan faktor-faktor dominan penyebab restrukturisasi adalah :

Adanya tekanan lingkungan yang berasal dari kondisi pasar global dimana perusahaan mempunyai kendala mengantisipasi harga kapal yang fluktuatif, tingkat persaingan luar negeri sangat ketat di mana galangan kapal luar negeri sudah mulai memasuki era robotik, melakukan kebijakan subkontraktor untuk menekan biaya produksi bahkan terdapat negara yang memberikan subsidi kepada perusahaan galangan kapal. Pada saat yang sama, kondisi pasar dalam negeri mengalami penurunan karena pembangunan kapal baru sangat bergantung pada proyek-proyek pemerintah.

Disamping itu perusahaan mempunyai kendala internal yang cukup besar antara lain, komposisi sumber daya manusia belum proporsional dengan distribusi keahlian yang kurang merata, rentabilitas perusahaan sangat rendah dan kemampuan perusahaan menyediakan pendanaan murah bagi pembeli masih lemah, komponen dolar (impor) dalam pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang sangat tinggi yang hal

ini mempunyai sumbangan yang sangat besar dalam peningkatan ketidakpastian usaha, sub kontraktor belum banyak dan profesionalitasnya kurang memadai, serta kendala produksi dimana penyerahan produk belum tepat waktu.

Atas tekanan lingkungan dan kondisi internal tersebut, perusahaan selama beberapa tahun berturut-turut merugi dan tidak mampu membayar kewajiban (pinjaman). Tekanan lingkungan dan penurunan prestasi keuangan tersebut telah diidentifikasi akan mengancam kelangsungan operasi perusahaan.

Untuk memperbaiki situasi pemerintah memutuskan menyetujui proposal restrukturisasi dengan menyetujui merubah status pinjaman pemerintah menjadi 2,9 % harus dikembalikan oleh PT. PAL, 3,08 % menjadi hutang obligasi dengan bunga 0% dan berlaku surut mulai tahun 1995, kemudian 35,88 % diserahkan sebagai asset BPPT, dan 58,14 % menjadi tambahan penyertaan modal pemerintah.

Dengan keputusan pemerintah tersebut perusahaan telah memperbaiki struktur modal dan laporan keuangan (sejak tahun 1997 perusahaan telah memperoleh laba) sehingga mempunyai harapan untuk memenangkan tender dan kontrak kerja luar negeri, seperti yang tertuang dalam proposal restrukturisasi. Perubahan struktur modal dan laporan keuangan tersebut kemudian diikuti pula dengan perubahan-perubahan sasaran bisnis, organisasi dan dan penataan sistem serta prosedur-prosedur keuangan.

Jadi pada dasarnya perusahaan sedang menghadapi tekanan lingkungan dan kendala internal yang cukup tinggi yang meningkatkan resiko ketidak pastian yang berakibat terjadinya penurunan prestasi dalam kurun waktu yang cukup lama. Atas kondisi tersebut perusahaan kemudian melakukan restrukturisasi keuangan dan melakukan perubahan visi, misi, penegasan bidang usaha dan segmen pasar, perubahan organisasi, manajemen dan sumber daya manusia, serta cara pengukuran prestasi kerja. Perubahan visi dan misi perusahaan adalah perubahan dari penekanan bisnis pada industri pertahanan dan keamanan ke industri perkapalan dan industri rekayasa (general engineering). Setiap divisi mempunyai segmen pasar dan wilayah operasi bisnis yang lebih teridentifikasi.

Dengan melakukan restrukturisasi tersebut perusahaan sedang berusaha berpindah ke domain yang mempunyai ketidak pastian lebih sedikit.

Dengan demikian nampak bahwa proposisi pertama mempunyai **kesesuaian** dengan kondisi empirik keputusan restrukturisasi perusahaan.

Secara teoritik, keputusan dilakukan restrukturisasi dalam aspek yang cukup luas **telah benar menurut teori** Robbins (halaman 17) tentang usaha berpindah pada domain usaha yang lebih berkepastian sebagai jalan untuk mengatasi lingkungan yang mengakibatkan prestasi

organisasi mengalami penurunan secara terus menerus, sehingga organisasi akan melakukan perubahan menyeluruh baik pada visi, misi, sasaran usaha maupun sistem pengendalian manajemen.

2. Perbandingan proposisi ke dua dengan pembentukan agen perubahan.

Proposisi kedua :

Agar perubahan sistem pengendalian manajemen dapat terlaksana secara terencana, terarah dan sesuai dengan target yang ditetapkan, maka diperlukan formalisasi proses perubahan dengan mengikut sertakan kekuatan dominan organisasi sebagai agen perubahan.

Proses empirik dibentuknya agen perubahan adalah sebagai berikut :
Proses restrukturisasi perusahaan, dimulai sejak turun surat keputusan menteri keuangan tentang program restrukturisasi yang meliputi bidang keuangan, usaha, organisasi, manajemen dan SDM. Tindak lanjut dari surat keputusan tersebut kemudian Terbit surat keputusan direktur utama tentang pembentukan tim restrukturisasi sebagai agen perubahan. Tim terdiri atas tim pengarah dan tim pelaksana yang dilengkapi dengan job diskripsi tim dalam satu surat keputusan yang tidak terpisahkan. Pihak ketiga, dalam hal ini adalah konsultan dilibatkan hanya untuk menyusun konsep-konsep tertentu dari kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan oleh tim restrukturisasi.

Tim pengarah terdiri atas direktur utama, koordinator kegiatan dan seluruh direksi, dengan tugas menetapkan kebijakan pokok, memantau

dan mengevaluasi pelaksanaan dan kemajuan, meminta informasi yang dianggap perlu.

Tim pelaksana terdiri atas karyawan pada level general manager dan manager. Tim pelaksana di bagi menjadi tiga bidang yaitu : bidang keuangan, bidang usaha, dan bidang organisasi, sistem manajemen dan sumberdaya manusia. Tugas tim pelaksana adalah menjabarkan kebijakan tim pengarah, menyusun program dan pelaksanaan restrukturisasi, serta melaporkan hasil kerja kepada tim pengarah.

Dari susunan personalia tim restrukturisasi, nampak bahwa perubahan tersebut melibatkan unsur-unsur dominan perusahaan yang intinya terdiri atas direksi dan manajemen menengah.

Dengan demikian nampak bahwa terdapat **kesesuaian** antara proposisi kedua dengan proses empirik dibentuknya agen perubahan.

Secara teoritik, pembentukan agen perubahan telah **benar menurut kriteria teori Robbins** (halaman 18) yaitu tentang pembentukan agen perubahan yang melibatkan unsur-unsur dominan dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kemungkinan keberhasilan proses restrukturisasi.

3. Perbandingan proposisi ketiga dengan perubahan faktor-faktor SPM untuk meningkatkan keefektifan organisasi

Proposisi ketiga :

Apabila organisasi telah diidentifikasi tidak mampu meningkatkan efektifitasnya, diperlukan perubahan significant pada infrastruktur, sistem kompensasi dan proses organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Kondisi empirik perubahan SPM dan efektifitas organisasi adalah sebagai berikut :

A. Perubahan infra struktur organisasi, meliputi :

1. Perubahan struktur organisasi.

Terdapat dua kali perubahan struktur organisasi, yaitu perubahan pertama pada Oktober 1997, dan perubahan kedua pada Agustus 1999.

Pada perubahan pertama tidak terdapat perubahan signifikan Organisasi tetap pada satu level, hanya terdapat pergeseran fungsi-fungsi pada level direksi maupun departemen (perusahaan menyebutnya sebagai divisi). Sebelum perubahan, organisasi bersifat sentralistik dimana seluruh lini baik produksi maupun penunjang produksi berada dibawah direktur utama. Pada perubahan pertama organisasi masih sentralistik dimana seluruh lini masih tetap dibawah direktur utama namun terdapat garis fungsi konsultatif antara direksi dengan departemen.

Pada perubahan kedua terdapat perubahan yang significant, di mana organisasi telah terdesentralisasi menjadi dua level organisasi, yaitu level *corporate (board of director)* dan level bisnis unit dimana perusahaan menyebutnya dengan istilah Badan Usaha Mandiri (BUM). Terdapat 4 badan usaha mandiri (BUM), yaitu BUM merchant ship (kapal niaga bangunan baru), BUM war ship (kapal perang), BUM pemeliharaan dan perbaikan (harkan) dan BUM general engineering (GE). Dua direktur masing-masing membawahi dua BUM. Fungsi penunjang BUM dilaksanakan oleh empat direktur, yaitu direktur teknologi, direktur keuangan, direktur komersial, direktur umum. Kepala pusat material posisinya berada dibawah direktur teknologi. Direktur komersial masih menjalankan sebagian besar fungsi pemasaran. Disamping itu terdapat fungsi staff terdiri atas staff internal audit dan staff quality assurance yang dipimpin oleh general manager. Staff tersebut posisinya langsung dibawah direktur utama, yang fungsinya adalah melaksanakan tugas-tugas pengawasan terhadap seluruh pelaksanaan program perusahaan.

Bila dibandingkan antara besaran organisasi pada BUM dan fungsi penunjang BUM ternyata, fungsi penunjang masih sangat besar. Untuk BUM terdapat 2 (dua) direktur, 4 (empat) *general manager*, 26 (dua puluh enam) manajer, sedang untuk divisi penunjang terdapat 4 (empat) direktur, 6 (enam) *general manager*.

25 (dua puluh lima) manajer. Jadi meskipun sudah terdapat perubahan organisasi, namun corporate masih mengambil besaran organisasi dan peranan yang besar. Hal ini mengindikasikan tentang proses perubahan yang belum selesai. Masih terdapat fungsi penunjang yang dimasa depan akan diserahkan pada BUM atau dijadikan BUM tersendiri.

Dari kronologis perubahan struktur organisasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, proses perubahan struktur organisasi dilaksanakan secara bertahap dengan menyusun lebih dahulu struktur organisasi **transisional** sebelum sampai pada struktur organisasi yang sebenarnya dikehendaki dalam perubahan. Bentuk transisional tersebut adalah untuk mempersiapkan terbentuknya badan usaha mandiri (BUM), dan pendesentralisasian kekuasaan dari direktur utama kepada para direktur.

Secara teoritik, perubahan struktur organisasi yang terakhir telah **benar menurut kriteria teori Machiariello and Kirby serta Robbins** (halaman 24-26), yaitu untuk organisasi dengan besaran dan kompleksitas seperti pada PT. PAL Indonesia dimana bentuk organisasi fungsional sudah tidak memadai, maka seharusnya menggunakan organisasi dengan bentuk divisional.

2. Perubahan kewenangan (otonomi).

Perubahan struktur organisasi perusahaan diikuti dengan perubahan kewenangan.

Pada tingkat corporate, terjadi pelimpahan wewenang dari direktur utama kepada para direksi.

Pusat-pusat pertanggung jawaban juga mengalami perubahan. Divisi-divisi sebelumnya hanya menjadi pusat biaya (*cost centre*), namun pada struktur organisasi yang baru status empat divisi (BUM) meningkat dari pusat biaya secara bertahap menjadi pusat laba (*profit centre*). Beberapa departemen lainnya dalam jangka panjang direncanakan dirubah menjadi badan usaha mandiri (BUM).

Perubahan kewenangan divisi menjadi *profit centre* tersebut dipandang sebagai konsekwensi perkembangan lingkungan strategis yang menuntut perubahan fundamental pada perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya, ternyata untuk setiap BUM berbeda-beda. Hal tersebut disebabkan kondisi dari setiap BUM berbeda-beda, sehingga pengaturan pelimpahan wewenang menjadi berbeda-beda baik dari sudut batasan wewenangnya maupun tahap pelaksanaannya. BUM HARKAN diberi kewenangan penuh di bidang pemasaran, produksi dan pengendalian operasi. BUM GE dikenakan pembatasan

wewenang dalam pemasaran. Dua BUM (kapal niaga dan kapal perang) lainnya belum diberikan otonomi.

Secara teoritik, pemberian otonomi kepada BUM sebagai unit bisnis yang harus cepat menanggapi perkembangan bisnis sesuai bidang bisnisnya **telah benar menurut teori** Anthony (halaman 30) dimana BUM difungsikan sebagai pusat laba, meskipun pemberian otonomi tersebut dilakukan secara bertahap.

Perubahan infrastruktur yang dilakukan perusahaan belum mencakup perubahan sistem informasi. Sistem informasi masih menggunakan sistem lama, yang pengendaliannya dipusatkan pada PIP (Pusat Informasi Perusahaan). Meskipun sistem informasi bisa diintegrasikan kedalam PIP, namun dengan adanya dua level organisasi, secara teoritik pada dasarnya membutuhkan perubahan sistem informasi. Terdapat informasi pada level perencanaan strategis yang berada pada corporate, terdapat informasi pada level bisnis pada BUM. Selain itu, corporate dan BUM mempunyai kebutuhan dimensi-dimensi informasi yang berbeda.

B. Perubahan sistem kompensasi.

Perubahan sistem kompensasi meliputi antara lain :

Perubahan pola penggajian yaitu dari penggajian berdasarkan golongan dengan kenaikan periodik (seperti PNS) menjadi model take

home pay yang penentuan besarnya berdasarkan kriteria komponen jabatan, kompetensi (kemampuan/keahlian, pengalaman), dan prestasi. Bila perusahaan memperoleh laba, akan diberikan bonus berdasarkan prosentase gaji.

Sebagai konsekwensi dari perubahan pola penggajian, perusahaan menyusun model catatan (formulir) penilaian prestasi kerja dalam bentuk daftar prestasi kerja berdasarkan standar pengukuran prestasi yang telah ditentukan. Record tersebut dipakai sebagai acuan untuk menilai prestasi kerja karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan penilaian prestasi tersebut merupakan evaluasi terhadap perkembangan kompetensi, penentuan pengiriman untuk diklat dan sekolah serta mutasi dan promosi dalam jabatan.

Penilaian prestasi kerja dikaitkan langsung dengan keefektifan organisasi yang telah dirumuskan oleh perusahaan yang dituangkan secara formal pada rencana jangka panjang perusahaan.

Secara teoritik, perubahan sistem kompensasi dan penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan agar prestasi kerja meningkat **telah benar menurut teori Machiariello and Kirby** (halaman 36-37), meskipun belum memenuhi keseluruhan teori tentang sistem kompensasi (khususnya penggunaan group reward).

C. Perubahan pada proses organisasional, mencakup :

1. Analisis lingkungan dan perencanaan strategis.

Dalam melakukan analisis lingkungan dan perencanaan strategis, dilakukan baik pada level corporate maupun level BUM dengan menggunakan pendekatan SWOT. Pada level corporate ditentukan posisi strategi perusahaan bergerak dari quadran 3,2,1 atau survival (1999-2001), diversifikasi (2001-2003), kemudian pertumbuhan (2003-2004). Tiap-tiap tahapan ditentukan program maupun tolok ukur capaiannya. Untuk menjalankan strategi tersebut BUM general engineering diperankan sebagai ujung tombak bisnis perusahaan. Namun demikian, setiap BUM mempunyai sasaran pasar sendiri, dimana BUM kapal niaga sasaran pasarnya adalah regional, BUM kapal perang sasaran pasarnya Asean dan Timur Tengah, sedang BUM harkan sasaran pasarnya domestik.

Dalam menyusun rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) yang memuat strategi, program dan anggaran, terdapat proses dialog dan tawar menawar antara corporate dengan BUM. Setelah ditetapkan, maka masing-masing BUM menjabarkannya sesuai dengan kewenangannya masing-masing.

Perbedaan nyata dengan sebelum perubahan terletak pada diperbolehkannya BUM melakukan analisis lingkungan, penentuan sendiri posisi strategi dan lini usaha, serta penyusunan program

dan anggaran, namun harus tetap berdasarkan RJPP. Jadi pada level bisnis terdapat proses yang lebih sederhana dan singkat sesuai dengan kebutuhan masing-masing BUM/divisi.

Secara teoritik, proses analisis lingkungan dan penyusunan rencana strategis **telah benar menurut teori** Jauch and Glueck (halaman 38-39) tentang analisis lingkungan yang harus digunakan oleh perencana strategi dalam rangka menghindari ancaman dan merubahnya menjadi peluang serta menuangkannya kedalam rencana strategi dan program perusahaan sesuai bentuk dan kewenangan organisasi.

2. Proses Penyusunan Program, Anggaran dan pelaporan.

Untuk mencapai tahapan startegis tersebut disusun program perusahaan (*corporate*) yang menggunakan *balanced scorecard*. Program tersebut antara lain :

- a. Perspektif keuangan, yaitu (1) melaksanakan perencanaan dan pengendalian proyek secara konsisten, (2) evaluasi dan menjual aktiva yang tidak produktif, (3) melaksanakan *finansial engineering* dan *cash* manajemen secara konsisten.
- b. Perspektif *customer*, yaitu (1) memperbanyak jumlah broker, (2) meningkatkan kualitas produk melalui QA manajemen, (3) melakukan aliansi dengan customer dalam bidang pendanaan.

- c. Perspektif proses internal, yaitu (1) mengurangi birokrasi, (2) melaksanakan market studi, (3) melakukan aliansi dengan customer dalam bidang pendanaan, (4) melaksanakan R&D, (5) melaksanakan kaizen (*direct & indirect ratio*).
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi/sumber daya manusia, yaitu (1) melaksanakan penyempurnaan pola diklat, (2) melaksanakan penerapan disiplin secara konsisten, (3) menegakkan K3LH, (4) memodifikasi sistem pengendalian, (5) memperbanyak jumlah alat komunikasi dan mengefektifkan pemakaiannya.

Pada level BUM sesuai dengan kewenangan yang diberikan sebagai pusat laba, masing-masing BUM menentukan sendiri posisi lini/bidang usaha, yang meliputi :

- a. Analisis industri.
- b. Analisis rantai nilai (*Value chain*). Analisis ini disusun dalam bentuk matrix, di mana sisi vertikal meliputi faktor infrastruktur, teknologi, *human resource*, *primary capability*, sedang sisi horisontal meliputi faktor *sourcing*, *operation*, *marketing (sales and service)*.
- c. Posisi lini usaha. Analisis ini disusun dalam bentuk matrix, dimana sisi vertikal meliputi faktor daya saing (kuat, setara, lemah), sedang sisi horisontal meliputi faktor daya tarik usaha.
- d. Strategi usaha.

Dalam penyusunan anggaran terdapat perbedaan fungsi yang tegas antara fungsi corporate dan fungsi BUM/divisi. Fungsi corporate adalah menetapkan prosedur dan penyusunan formulir rencana dan realisasi anggaran, mengkoordinasikan dan membuat asumsi umum penyusunan anggaran, membantu fasilitas, penyusunan dan analisa anggaran. Sedang fungsi BUM/divisi adalah mengusulkan asumsi dan susunan anggaran, menentukan substansi, target-target dan jadual operasional dari anggaran yang telah ditetapkan. Susunan anggaran yang ditetapkan adalah kesepakatan antara corporate dengan BUM/divisi.

Untuk pelaporan bentuk dan prosedur pelaporan ditentukan oleh corporate. Terdapat dua bentuk laporan, yaitu format rencana dan format realisasi. Format rencana memuat rincian program, ukuran keberhasilan yang ditetapkan, jadual, anggaran yang ditetapkan. Sedang format realisasi hampir sama dengan format rencana, namun terdapat hasil capaian dan penjelasan. Corporate juga menentukan kapan laporan harus disampaikan, dengan maksud corporate bisa melakukan koreksi dan analisis serta langkah antisipasi.

Secara teoritik, proses penyusunan program, anggaran dan pelaporan **telah benar menurut teori** Jauch and Glueck, Anthony and Govindarajan (halaman 41-45), yaitu tentang penjabaran rencana strategis menjadi program dan anggaran serta proses pelaporan.

D. Pengukuran Efektifitas Organisasi.

Ukuran keberhasilan (efektifitas) perusahaan menjadi bagian tidak terpisahkan dari anggaran, program, target dan jadwal. Ukuran tersebut juga merupakan kesepakatan bersama antara corporate dengan BUM/divisi.

Berdasarkan evaluasi terhadap kondisi perusahaan periode 1994-1998, perusahaan menyusun target-target efektifitas organisasi. Sesuai dengan struktur dan kewenangan organisasi, ukuran efektifitas ada pada dua level organisasi, yaitu untuk level corporate dan untuk level BUM yang penentuan ukurannya merupakan kesepakatan bersama antara corporate dan BUM/divisi. Metode pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*, sehingga ukuran efektifitas menjadi lebih rinci dan lebih dipertajam dari ukuran-ukuran sebelumnya serta terdapat progres pencapaian berdasarkan periode waktu dan harus dapat diukur. Ukuran yang bersifat kualitatif diukur berdasarkan waktu dan pencapaian, sedang ukuran kuantitatif diukur berdasarkan rupiah atau dollar, jumlah satuan, ratio dan prosentase. Namun demikian, ukuran efektifitas tersebut penggunaannya belum bisa dievaluasi, mengingat baru diterapkan mulai tahun 1999.

Ukuran efektifitas baru yang dipergunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 5. 01 : Ukuran efektifitas PT. PAL Indonesia.

No	ASPEK PENGUKURAN	ALAT UKUR
	A. KEUANGAN.	
1	Return.	ROE dan ROI.
2	Asset Produksi.	TATO (total asset turn over).
3	Operating efficiency.	Operating margin.
4	Liquidity.	Working capital turn over. Inventory turn over. Curent ratio.
5	Revenue mix.	Ekspor/penjualan.
6	Leverage.	DER. Ratio aktiva lancar terhadap total hutang.
	B. CUSTOMER.	
7	Ratio order getting.	Ratio penerimaan dan penawaran.
8	Customer satisfaction.	Ketepatan delivery.
9	Customer specification.	Keluhan pelanggan.
10	Customer Value.	After sales service.
11	Nation industry standard /bench mark.	Production cost.
	C. PROSES INTERNAL.	
12	Respons.	Response turn over.
13	Appropriate segment.	Order ratio.
14	Appropriate proses.	Tercipta metode kerja baru.
15	New product/business.	Tercipta desain baru.
16	New process.	Tercipta inovasi proses produksi.
	D. PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI, SERTA SDM.	
17	Employee productivity.	Sales/tenaga kerja. Profit/tenaga kerja.
18	Skill/competence.	Ratio waktu training. Tingkat kelulusan.
19	Value/behavior.	Tingkat pelanggaran disiplin.

20	Climate.	Biaya kesehatan/th. Jumlah kecelakaan/th. Jumlah pasien/th.
21	Employee satisfaction.	Intensitas tuntutan.
22	Infrastruktur.	Ratio alat komunikasi/tenaga kerja.

Sumber : PT. PAL. Indonesia.

Bila mengacu pada ukuran keefektifan Robbins (halaman47), maka rincian ukuran efektifitas organisasi tersebut, **secara teoritik** perusahaan menggunakan kombinasi ukuran keefektifan sistem, konstituensi strategis dan nilai-nilai bersaing.

Dengan demikian nampak bahwa terdapat **kesesuaian** antara proposisi ketiga dengan perubahan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektifitas perusahaan.

Melihat bentuk struktur organisasi, kewenangan dan sistem kompensasi yang ditetapkan serta proses perumusan strategi, program, anggaran serta ukuran efektifitas organisasi yang disusun secara detail dengan mencantumkan progres yang akan di tempuh, hal tersebut **telah benar menurut teori** tentang sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang digunakan dalam acuan penelitian.

4. Perbandingan proposisi keempat dengan proses dan taktik implementasi perubahan.

Proposisi keempat :

Proses perubahan apabila tidak disosialisasikan dan tidak diimplementasikan sesuai dengan kultur dan tujuan karyawan akan memunculkan ketegangan dan konflik. Oleh karenanya diperlukan kompromi untuk menyelesaikan hambatan dan konflik.

Kronologi empirik Proses Perubahan SPM pada perusahaan adalah sebagai berikut :

Dengan terbitnya Surat keputusan menteri tentang status pinjaman dan perubahan yang harus dilakukan perusahaan, maka proses pencairan status quo (*unfreezing*) organisasi perusahaan dimulai. Tindak lanjutnya adalah direksi membuat surat keputusan tentang Tim Restrukturisasi PT.PAL Indonesia, yang terdiri atas tim pengarah dan tim pelaksana.

Dengan terbentuknya tim tersebut dan kemudian tim menyusun program, maka pelaksanaan perubahan dimulai (*moving*). Produk tim tersebut adalah perubahan struktur organisasi, mempertegas kewenangan (otonomi) BUM menjadi profit centre, perubahan sistem kompensasi, proses manajerial, dan pengukuran efektifitas perusahaan serta perubahan susunan dan komposisi karyawan (*refreezing*).

Sedang taktik Implementasi perubahan dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Tim restrukturisasi diberi keleluasaan yang besar dalam menyusun dan melaksanakan program restrukturisasi sesuai kondisi lapangan. Atas perubahan-perubahan dalam program restrukturisasi direktur utama tidak menggunakan kekuasaan veto atas keputusan yang diambilnya.
- b. Dalam melaksanakan program restrukturisasi, 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.
- c. Pihak ketiga (konsultan) digunakan secara terbatas sebagai pembantu tim untuk merumuskan program-program tertentu dan tidak dilibatkan secara operasional dalam perubahan.

Dengan taktik implementasi tersebut diatas, nampak bahwa perusahaan menggunakan cara partisipatif dan persuasif. Forum yang bersifat konsultatif secara vertikal antara tim dengan direktur utama maupun dengan komisaris dan forum konsultatif yang bersifat horisontal antara tim dengan para karyawan cukup banyak dilakukan. Cukup banyak kompromi-kompromi dilakukan (khususnya yang berkaitan dengan karyawan) sehingga tidak banyak menimbulkan gejolak dan

keresahan diantara para karyawan. Para karyawan diberi kesempatan memilih alternatif pilihan yaitu memilih meningkatkan kompetensinya agar dapat tetap menjadi karyawan, memilih pensiun atau berhenti dengan kompensasi yang dapat diterima karyawan. Hasilnya adalah dari target pencapaian perbandingan antara karyawan langsung dengan tidak langsung adalah 70 : 30, saat ini telah mencapai posisi perbandingan 59 : 41.

Cara yang ditempuh tersebut menjadikan proses restrukturisasi menjadi berjalan secara perlahan karena banyak program restrukturisasi yang harus direvisi agar sesuai dengan kondisi dan kultur yang berlangsung pada saat itu. Namun hal tersebut menjadikan tingkat konflik dapat dibatasi meskipun cukup banyak karyawan yang keluar dari perusahaan.

Namun demikian proses perubahan tersebut dapat disimpulkan belum selesai, di mana indikasinya dapat dilihat antara lain dari :

- a. Masih terdapat elemen infrastruktur organisasi yang belum dilakukan perubahan, yaitu sistem informasi manajemen.
- b. Dalam struktur organisasi terdapat 4 (empat) BUM, namun yang mendapatkan pengesahan kewenangannya baru dua BUM.
- c. Fasilitas penunjang BUM strukturnya masih sangat besar, yang seharusnya cukup banyak fungsi yang bisa diserahkan kepada BUM, dan terdapat pula fungsi-fungsi yang bisa dijadikan BUM tersendiri.

- d. Rasionalisasi karyawan belum terselesaikan, dan baru berjalan pada karyawan tingkat bawah, belum sampai pada tingkat manajer keatas. Posisi perbandingan karyawan yang dianggap ideal oleh perusahaan belum tercapai (perbandingan tenaga langsung dengan tidak langsung 70 : 30).

Dengan demikian nampak **kesesuaian** antara proposisi keempat dengan proses perubahan yang dilaksanakan pada perusahaan, meskipun waktu yang dibutuhkan ternyata cukup panjang.

Secara teoritik, proses dan taktik implementasi perubahan **telah benar menurut teori** Robbinns (halaman : 18-22) tentang proses dan taktik implementasi perubahan, yaitu melalui unfreezing, moving, refreezing, dan taktik implementasi menggunakan cara partisipatif dan persuasif.

BAB VI

PEMBAHASAN

Setelah dilakukan evaluasi terhadap perubahan yang dilakukan perusahaan, dapat dianalisis keunggulan dibanding sebelum perubahan maupun kelemahan-kelemahan yang mungkin masih dapat terjadi sebagai berikut :

A. KEUNGGULAN DIBANDING SEBELUM PERUBAHAN.

1. Dengan melakukan perubahan visi, misi dan sasaran usaha, yaitu dengan mengembangkan industri pertahanan dan keamanan menjadi industri perkapalan dan rekaya umum (general engineering) serta menyusun organisasi dengan memberikan penekanan yang lebih jelas ke lini produk, maka perusahaan telah melangkah ke domain bisnis yang **lebih baik** dibanding domain bisnis sebelumnya.
2. Penggunaan struktur organisasi divisional (dua level organisasi, yaitu corporate dan BUM), dapat dinilai **lebih baik** dibanding struktur organisasi fungsional yang dipakai sebelum perubahan. Dengan struktur organisasi yang yang baru terdapat penekanan yang lebih besar pada lini produk, dan BUM telah lebih berorientasi kepada pasar, serta terdapat penyebaran resiko organisasi. Disamping itu dalam struktur organisasi baru terdapat fungsi penunjang BUM (khususnya direktorat

teknologi dan human resource) yang berfungsi memberikan dukungan staff fungsional ahli yang melayani seluruh kelompok kegiatan (BUM) maupun kegiatan penelitian dan pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan, sedang fungsi kontrol dikoordinasikan melalui staff quality assurance dan staff internal audit.

3. Dengan adanya otonomi dan diarahkannya BUM menjadi pusat laba yang dilakukan secara bertahap, dapat dinilai **lebih baik** dibanding dengan kewenangan divisi sebelumnya yang hanya menjadi pusat biaya. Dengan otonomi ini, sifat organisasi menjadi lebih terdesentralistik dari pada sebelumnya yang murni sentralistik. Dengan otonomi ini memberikan peluang kepada corporate untuk lebih memperhatikan bisnis jangka panjang secara keseluruhan. Tanggung jawab atas sebagian (sesuai kewenangan yang diberikan) pengembangan bisnis dan pemenuhan produk atau jasa telah berada pada manajer BUM, sehingga memungkinkan BUM merespon perkembangan lingkungan serta kegiatan produksi menjadi lebih cepat. Bagi pengembangan kompetensi karyawan dengan terbentuknya BUM akan memberikan pengalaman luas dan persaingan sehat bagi para manajer.

4. Dengan perbaikan sistem kompensasi yang mengkaitkan secara langsung antara sistem upah, peningkatan kompetensi dan kebijakan promosi, maka dapat dinilai **lebih baik** dibanding sistem upah

berdasarkan golongan (seperti PNS) yang diterapkan sebelumnya. Dengan sistem kompensasi tersebut, pemilik perusahaan bisa meminta karyawan untuk berprestasi lebih baik, perusahaan mempunyai sistem upah yang bersaing (kompetitif) dengan perusahaan lainnya sehingga akan mempunyai timbal balik yang bisa meningkatkan daya kompetitif perusahaan. Bagi karyawan, masing-masing akan bisa mengukur tingkat kompetensinya, meningkatkan harapan untuk bisa meningkatkan kesejahteraan dan aktualisasi diri yang lebih baik apabila berprestasi baik, serta meningkatkan posisi tawar karyawan terhadap pemilik. Sistem kompensasi ini juga akan meningkatkan kompetisi positif dikalangan karyawan.

5. Diperbolehkannya BUM melakukan analisis lingkungan, penentuan posisi strategi dan lini usaha serta penyusunan program dan anggaran, dapat dinilai **lebih baik** dibanding posisi sebelumnya yang sepenuhnya bergantung pada corporate. Dengan kewenangan tersebut, secara teoritik para manajer BUM akan mempunyai keleluasaan dan pengalaman mendefinisikan lingkungan yang akan menuntun para manajer dalam mengambil keputusan untuk meminimalisasi dampak negatif lingkungan, dan mempunyai kesempatan untuk merubah ancaman menjadi peluang secara lebih cepat dengan tidak harus menunggu reaksi dari corporate. Para manajer BUM juga akan mempunyai pengalaman mengelola anggaran, sehingga akan membantu

meningkatkan kompetensinya dalam mengkoordinasikan seluruh kegiatan produksi sesuai dengan target-target operasional yang telah ditetapkan. Hal ini akan berdampak langsung pada perusahaan.

6. Secara teoritik, penerapan konsep efektifitas organisasi yang menggunakan *balanced scorecards* telah **lebih baik** dibanding ukuran efektifitas organisasi sebelumnya yang lebih ditekankan pada prestasi keuangan.

B. KELEMAHAN YANG DAPAT DIIDENTIFIKASI.

Meskipun secara teoritik rekayasa ulang beberapa faktor sistem pengendalian manajemen secara garis besar dapat dinilai sesuai atau benar menurut landasan teori penelitian dan mempunyai keunggulan dibanding sistem pengendalian manajemen sebelumnya, namun masih terdapat kelemahan yang dapat diuraikan sebagai berikut sebagai berikut :

1. Meskipun struktur organisasi telah menggunakan struktur organisasi divisional yang mempunyai dua level organisasi (corporate dan BUM), namun mengingat fungsi organisasi pada corporate masih mengambil porsi lebih besar, maka perusahaan tidak bisa secara maksimal memperoleh manfaat dari kekuatan bentuk divisional. Dengan struktur organisasi yang diterapkan saat ini masih terjadi hal-hal sebagai berikut :

- a. Organisasi bisa dinilai masih bersifat sentralistik dan mengandung duplikasi fungsi. Masih terdapat duplikasi fungsi organisasi khususnya antara direktorat teknologi dan direktorat komersial pada corporate dengan BUM, sehingga bukan hanya meningkatkan biaya operasional namun juga akan menjadi salah satu sumber konflik khususnya diantara para jenderal manajer maupun manajer. Akan lebih baik apabila direktorat teknologi dan direktorat komersial hanya menekankan pada fungsi penelitian dan pengembangan (misal riset pasar, teknologi, produktifitas dan pengembangan industri) serta fungsi pelayanan tenaga ahli untuk membantu BUM. Dengan demikian fungsi yang langsung berkaitan dengan penetrasi pasar dan fungsi teknis produksi sebaiknya diserahkan secara keseluruhan kepada BUM.
- b. Dengan duplikasi fungsi tersebut diatas, maka akan terjadi :
 1. Kantor pusat masih akan terlibat pada rincian kegiatan sehari-hari, sehingga kurang mampu mengkonsentrasikan perhatian pada masalah jangka panjang.
 2. Penyebaran resiko organisasi tidak terjadi secara optimal mengingat masih akan terjadi suatu bagian organisasi yang berprestasi jelek akan mempengaruhi bagian organisasi lainnya. Apabila prestasi pada direktorat teknologi dan direktorat komersial ternyata buruk, maka hal tersebut akan berpengaruh pada keseluruhan BUM, demikian pula sebaliknya.

2. Keterbatasan otonomi yang diberikan kepada BUM, dapat mengakibatkan hal-hal sebagai berikut :
 - a. Masih akan terjadi kemungkinan terjadi konflik antara para jenderal manajer dan manajer tentang bagaimana meletakkan porsi tanggung jawab atas pengukuran hasil (prestasi) kerja, khususnya yang berkaitan dengan pengukuran pendapatan dan laba. Apabila BUM difungsikan sebagai pusat laba, maka seluruh kegiatan yang menyangkut pengadaan barang dan jasa, serta operasional termasuk pemasaran dan produksi seharusnya dipertanggung jawabkan secara keseluruhan oleh pusat laba (BUM). Oleh karena itu, fungsi-fungsi yang berkaitan dengan kegiatan tersebut akan lebih baik bila diserahkan kepada BUM.
 - b. BUM akan berkurang kecepatannya dalam merespon perkembangan lingkungan bisnisnya, karena tidak bisa menempatkan posisi sebagai organisasi tersendiri dan masih harus mempertimbangkan secara rinci pendapat kantor pusat.

3. Dalam dua level organisasi, masing-masing level organisasi pada dasarnya mempunyai kebutuhan dimensi informasi yang berbeda (relevansi, tingkat ketelitian, ketepatan waktu, dan kelengkapan). Meskipun fungsi informasi dapat diintegrasikan ke dalam pusat informasi perusahaan, namun tetap diperlukan perubahan sistem informasi khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan yang berbeda antara

corporate dan BUM. Kebutuhan informasi untuk corporate sebaiknya diarahkan untuk kebutuhan perencanaan strategis untuk lingkup industri secara keseluruhan, dan informasi untuk kepentingan koordinasi dan evaluasi secara keseluruhan. Kebutuhan informasi untuk BUM adalah diarahkan untuk kepentingan perencanaan strategis untuk bisnis dan informasi untuk evaluasi bisnis dan produksi. Perubahan sistem informasi tersebut diperlukan agar pengguna informasi tidak mempunyai resiko memperoleh informasi tidak tepat waktu dan tidak relevan sehingga akan mempengaruhi kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan. Hal ini akan berakibat pada seluruh rangkaian kerja organisasi.

4. Penyempurnaan individual reward yang sudah mengkaitkan variabel prestasi individual dengan tingkat kompetensi dan kebijakan promosi sudah baik, namun mengingat pengimplementasian group reward belum terstandarisasi maka hal tersebut akan menjadi faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Hal ini mengingat group reward berfungsi untuk membangun dan memelihara kerjasama dan pengintegrasian bagian-bagian dalam organisasi.
5. Diperbolehkannya BUM melakukan analisis lingkungan, penentuan sendiri posisi strategi dan lini usaha, serta penyusunan program dan anggaran, tidak akan memberikan manfaat yang cukup bermakna bagi

pengembangan bisnis pada BUM, apabila hal tersebut tidak diimbangi oleh otonomi yang cukup. Analisis lingkungan, posisi strategi dan lini usaha oleh BUM tersebut hanya akan menjadi catatan penting, yang pemanfaatannya untuk dijadikan program dan realisasinya masih sangat bergantung pada corporate.

6. Tidak maksimalnya SPM tersebut karena penerapan pendekatan partisipatif dan persuasif dalam proses perubahan, mengakibatkan terlampau banyak hal-hal yang dikompromikan, dan proses perubahan menjadi lambat. Dapat dinilai bahwa perusahaan terlampau meminimalkan resiko atas terjadinya perubahan, khususnya yang berhubungan dengan karyawan, sehingga harus mengaplikasikan perubahan secara bertahap dengan waktu cukup panjang.

BAB VII

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari uraian evaluasi dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan dan perumusan rekomendasi sebagai berikut :

A. KESIMPULAN.

1. Setelah dievaluasi nampak bahwa secara keseluruhan terdapat **kesesuaian** antara restrukturisasi dengan proposisi penelitian. Karena proposisi penelitian diturunkan dari landasan teori tentang faktor-faktor sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan efektifitas organisasi serta landasan teori tentang proses perubahan, maka dapat dinilai bahwa proses perubahan telah berjalan secara benar dipandang dari teori yang dipergunakan dalam penelitian.

Ditinjau dari permasalahan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Keputusan perubahan dalam aspek yang cukup luas **telah benar menurut teori** Robbins (halaman 17) yaitu tentang usaha berpindah pada domain usaha yang lebih berkepastian sebagai jalan untuk mengatasi lingkungan yang mengakibatkan prestasi organisasi mengalami penurunan secara terus menerus, sehingga organisasi

akan melakukan perubahan menyeluruh baik pada visi, misi, sasaran usaha maupun sistem pengendalian manajemen.

- b. Proses perubahan yang dilakukan oleh perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut :
1. Secara teoritik, pembentukan agen perubahan telah **benar menurut kriteria teori** Robbins (halaman 18) yaitu tentang pembentukan agen perubahan yang melibatkan unsur-unsur dominan dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kemungkinan keberhasilan proses restrukturisasi.
 2. Secara teoritik, proses dan taktik implementasi perubahan telah **benar menurut teori** Robbins (halaman : 18-22) tentang proses dan taktik implementasi perubahan, yaitu melalui unfreezing, moving, refreezing, dan taktik implementasi menggunakan cara partisipatif dan persuasif. Pendekatan partisipatif dan persuasif dalam proses perubahan, mengakibatkan terdapat program dan target restrukturisasi yang dikompromikan dengan karyawan sehingga proses perubahan menjadi lambat dan dilakukan secara bertahap, meskipun konflik dapat diminimalkan. Melihat proses perubahan yang terjadi dapat disimpulkan bahwa perubahan dilakukan secara bertahap melalui **posisi transisional**.

c. Perubahan beberapa faktor sistem pengendalian manajemen dan efektifitas organisasi dapat diuraikan sebagai berikut

1. Secara teoritik, perubahan struktur organisasi telah **benar menurut kriteria teori Machiariello and Kirby** serta Robbins (halaman 24-26), yaitu untuk organisasi dengan besaran dan kompleksitas seperti pada PT. PAL Indonesia dimana bentuk organisasi fungsional sudah tidak memadai, maka seharusnya menggunakan organisasi dengan bentuk divisional.
2. Secara teoritik, pemberian otonomi kepada BUM sebagai unit bisnis yang harus cepat menanggapi perkembangan bisnis sesuai bidang bisnisnya telah **benar menurut teori Anthony** (halaman 30) dimana BUM difungsikan sebagai pusat laba, meskipun dalam pelaksanaannya pemberian otonomi tersebut dilakukan secara bertahap.
3. Secara teoritik, perubahan sistem kompensasi dan penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan agar prestasi kerja meningkat telah **benar menurut teori Machiariello and Kirby** (halaman 36-37), meskipun belum memenuhi keseluruhan teori tentang sistem kompensasi (khususnya penggunaan group reward).
4. Secara teoritik, diperbolehkannya BUM melakukan analisis lingkungan dan penyusunan rencana strategis sesuai dengan otonomi yang diberikan, telah **benar menurut teori Jauch and**

- Glueck (halaman 38-39) tentang analisis lingkungan yang harus digunakan oleh perencana strategi dalam rangka menghindari ancaman dan merubahnya menjadi peluang serta menuangkannya kedalam rencana strategi perusahaan sesuai bentuk dan kewenangan organisasi.
5. Secara teoritik, diperbolehkannya BUM menjabarkan hasil analisis lingkungan dan perencanaan strategis ke dalam bentuk program dan anggaran telah **benar menurut teori** Jauch and Glueck, Anthony and Govindarajan (halaman 41-45).
 6. Penerapan ukuran efektifitas organisasi yang baru (balanced scorecards), telah **benar menurut teori** keefektifan Robbins (halaman 47) dimana perusahaan menggunakan kombinasi ukuran keefektifan sistem, konstituensi strategis dan nilai-nilai bersaing.
2. Penerapan sistem pengendalian manajemen dan konsep efektifitas organisasi yang baru dapat dinilai **lebih baik** dibanding sistem pengendalian manajemen dan konsep efektifitas yang diterapkan sebelumnya, yang dapat diuraikan sebagai berikut :
- a. Dengan perubahan visi, misi, sasaran bisnis, dan sistem pengendalian manajemen, perusahaan telah melangkah ke domain bisnis yang **lebih baik** dibanding domain bisnis sebelumnya.

- b. Penggunaan struktur organisasi divisional (dua level organisasi, yaitu corporate dan BUM), dapat dinilai **lebih baik** dibanding struktur organisasi fungsional yang dipakai sebelum perubahan, dimana terdapat penekanan pada lini produk, berorientasi kepada pasar, serta terdapat penyebaran resiko organisasi.
- c. Otonomi pada BUM menjadi pusat laba yang dilakukan secara bertahap, dapat dinilai **lebih baik** dibanding dengan kewenangan divisi sebelumnya yang hanya menjadi pusat biaya, sehingga memberikan peluang kepada corporate untuk lebih memperhatikan bisnis jangka panjang secara keseluruhan, sedang tanggung jawab lini bisnis dan pemenuhan produk atau jasa berada pada manajer BUM.
- d. Perbaikan sistem kompensasi yang mengkaitkan secara langsung antara sistem upah, peningkatan kompetensi dan kebijakan promosi dapat dinilai **lebih baik** dibanding sistem upah berdasarkan golongan (seperti PNS) yang diterapkan sebelumnya. Sehingga akan terdapat hubungan timbal balik secara positif antara tuntutan pemilik dengan prestasi karyawan dan organisasi. Karyawan bisa mengukur tingkat kompetensinya, meningkatkan harapan kesejahteraan dan aktualisasi diri, meningkatkan posisi tawar terhadap pemilik, serta menumbuhkan kompetisi positif diantara para karyawan.

- e. Posisi BUM dapat dinilai **lebih baik** dibanding posisi sebelumnya yang sepenuhnya bergantung pada corporate. Dengan melakukan analisis lingkungan, penentuan posisi strategi dan lini usaha serta penyusunan program dan anggaran, BUM akan mempunyai keleluasaan dan pengalaman mendefinisikan lingkungan, mengambil keputusan meminimalisasi dampak negatif lingkungan dan merubahnya menjadi peluang secara lebih cepat serta berpengalaman mengelola anggaran untuk seluruh kegiatan produksi sesuai dengan target-target operasional yang telah ditetapkan.
 - f. Secara teoritik, penerapan konsep efektifitas organisasi yang menggunakan *balanced scorecards* **lebih baik** dibanding ukuran efektifitas organisasi sebelumnya yang lebih ditekankan pada prestasi keuangan.
3. Karena beberapa faktor sistem pengendalian manajemen belum dirubah secara maksimal, maka dapat diidentifikasi kelemahan dalam pengoperasionalan SPM sebagai berikut :
 - a. Perusahaan tidak bisa secara maksimal memperoleh manfaat dari kekuatan bentuk divisional, karena organisasi bisa dinilai masih bersifat sentralistik. Masih terdapat duplikasi fungsi organisasi antara direktorat teknologi dan direktorat komersial pada corporate dengan BUM, sehingga bisa meningkatkan biaya operasional dan menjadi

salah satu sumber konflik khususnya diantara para jenderal manajer maupun manajer. Kantor pusat masih terlibat pada rincian kegiatan sehari-hari, dan kurang konsentrasi terhadap tujuan jangka panjang, dan penyebaran resiko organisasi tidak optimal.

- b. Dengan pemberian otonomi yang terbatas kepada BUM, akan mengakibatkan konflik antara para jenderal manajer dan manajer tentang porsi tanggung jawab atas pengukuran hasil (prestasi) kerja organisasi.
- c. Dengan dua level organisasi, meskipun fungsi informasi dapat diintegrasikan ke dalam pusat informasi perusahaan, namun tetap diperlukan perubahan sistem informasi khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan yang berbeda antara corporate dan BUM.
- d. Mengingat pengimplementasian group reward belum terstandarisasi maka hal tersebut akan menjadi faktor yang mempengaruhi prestasi kerja organisasi, karena group reward berfungsi untuk membangun dan memelihara kerjasama dan pengintegrasian bagian-bagian dalam organisasi.
- e. Analisis lingkungan, posisi strategi dan lini usaha oleh BUM tidak akan bisa dimanfaatkan secara maksimal untuk dijadikan program dan

realisasinya karena penerapannya masih sangat bergantung pada corporate. BUM akan berkurang kecepatannya dalam merespon perkembangan lingkungan bisnisnya karena belum bisa menempatkan posisi sebagai organisasi tersendiri.

4. Posisi terakhir restrukturisasi dapat dinilai sebagai bukan posisi final, karena beberapa sebab yaitu :
 - a. Masih terdapat fungsi penunjang lini produksi berada pada corporate yang secara teoritik bisa diserahkan kepada bisnis unit (BUM) atau bahkan menjadi bisnis unit tersendiri.
 - b. Belum semua BUM yang berjumlah 4 (empat) bisnis unit mempunyai kewenangan penuh sebagai pusat laba.
 - c. Terdapat elemen infrastruktur yang penting bagi keberhasilan sistem pengendalian manajemen belum dilakukan perubahan, yaitu sistem informasi.
 - d. Komposisi sumber daya manusia belum mencapai proporsi yang dianggap ideal oleh perusahaan yaitu perbandingan karyawan langsung dengan tidak langsung adalah 70 : 30.

B. REKOMENDASI.

1. Bagi kepentingan penelitian tentang peristiwa manajemen, dapat disusun rekomendasi sebagai berikut :
 - a. Mengingat restrukturisasi dapat dinilai belum selesai dan belum terbukti meningkatkan efektifitas perusahaan maka diperlukan pendalaman melalui penelitian lebih lanjut.
 - b. Dengan adanya posisi transisional dalam perubahan maka untuk mendapatkan gambaran komprehensif tentang bagaimana sebaiknya suatu perubahan manajemen organisasi (perusahaan) dilakukan diperlukan penelitian lebih lanjut pada situs-situs penelitian lainnya, mengingat penelitian ini baru dilakukan dengan replika studi kasus tunggal. Terdapat kemungkinan faktor kultural organisasi (perusahaan) mempunyai pengaruh yang *significant* dalam perubahan manajemen dan organisasi.
2. Bagi kepentingan perusahaan, dapat disusun rekomendasi sebagai berikut :
 - a. Direktorat teknologi dan direktorat komersial sebaiknya diarahkan pada fungsi penelitian dan pengembangan untuk kepentingan industri jangka panjang (misal riset pasar, teknologi, produktifitas dan pengembangan industri) serta fungsi pelayanan tenaga ahli untuk

membantu BUM. Fungsi yang langsung berkaitan dengan penetrasi pasar dan fungsi teknis produksi sebaiknya diberikan secara penuh kepada BUM. Sedang fungsi lainnya seperti pengadaan material yang hampir seluruh material berasal dari impor, untuk sementara bisa menjadi departemen tersendiri. Namun tidak menutup kemungkinan pada suatu saat dikembangkan menjadi bisnis unit tersendiri. Fungsi-fungsi tertentu lainnya bisa dijajagi kemungkinannya untuk dipersiapkan menjadi bisnis unit tersendiri, misalnya fungsi pendidikan dan pelatihan, pusat informasi, catering dan kesehatan.

- b. Sebagai pusat laba, sebaiknya BUM diberi tanggung jawab pada seluruh kegiatan yang menyangkut pengadaan barang dan jasa, serta operasional termasuk pemasaran dan produksi, agar tidak terjadi konflik dalam meletakkan tanggung jawab prestasi kerja organisasi.
- c. Kewenangan BUM dalam membuat analisis lingkungan dan rencana strategis serta menyusun program sendiri sebaiknya dibarengi kewenangan yang penuh agar BUM dapat secara maksimal memanfaatkan hasil analisis lingkungan dan rencana strategi bisnisnya. Dengan demikian BUM akan cepat menanggapi perkembangan lingkungan bisnisnya, dan tidak menunggu reaksi corporate.

- d. Sistem informasi sebaiknya didesain sesuai kebutuhan level organisasi dimana informasi untuk corporate diarahkan pada perencanaan strategis lingkup industri secara keseluruhan, dan informasi untuk kepentingan koordinasi dan evaluasi secara keseluruhan. Sedang informasi untuk BUM diarahkan pada informasi untuk perencanaan strategis level bisnis. Selain itu sistem informasi harus menjadikan pengguna informasi tidak mempunyai resiko memperoleh informasi tidak tepat waktu dan tidak relevan sehingga akan mempengaruhi kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan.
- e. Perlu segera disusun standarisasi group reward untuk menunjang kerjasama dan integrasi antar bagian organisasi agar prestasi kerja bisa lebih meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

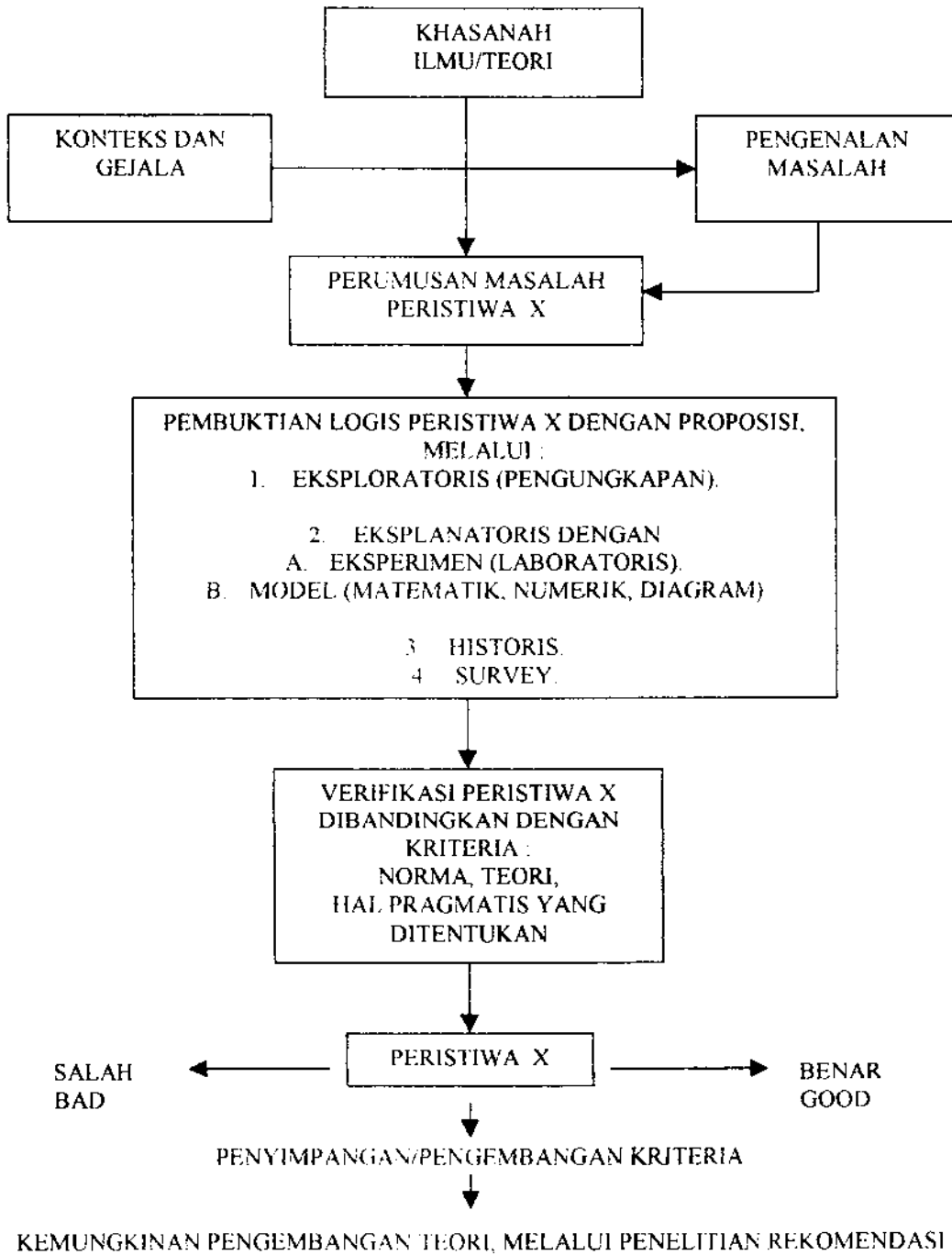
- Anthony, Robert N., John Deardern dan Norton M. Beadford, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi keenam, Terjemahan, Binarupa Akasara, Jakarta, 1992.
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, Management Control System, Eight Edition, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1995.
- Barney, Jay B. and Ricky W. Griffin, The Management of Organization, Houghton, Mifflin Co., Boston, Toronto, 1992.
- Fauzi, Hasan, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1994.
- Gasperz, Vincent, Manajemen Bisnis Total Dalam Era Globalisasi, Terjemahan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Gibson, James L. and John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Organisasi, Terjemahan, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad, Kompetisi Masa Depan, Terjemahan, Askara, Jakarta, 1994.
- Hammer, Michel, and James Champy, Rekaya Ulang Perusahaan, Terjemahan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1994.
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen, Strategic Management, Addison-Wesley Publishing Co., USA, 1990.
- Horgren, Charles T. and George Foster, Cost Accounting A Managerial Emphasizes, Sevent Edition, Prentice-Hall A Division of Simon and Schuster, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- Jauch, Lawrence R. and William F. Glueck, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Edisi Tiga, Terjemahan, Erlangga, Jakarta, 1997.
- Koenig, C.P. , Development and Implementation of Modern Work Breakdown Structures in Naval Construction : A Case Study, Shipbuilding Technologies Departement Bethesda, Maryland, 1999.

- Maciariello, Joseph A and Calvin J. Kirby, Management Control System, Using Adaptive System to Attain Control, Second Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994.
- McLeod, Jr., Raymond, Sistem Informasi Manajemen, Edisi 6, Terjemahan, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1996.
- Rosyid, Daniel M., Anatomi Proyek Penelitian, Program Pascasarjana Teknik Kelautan ITS, Surabaya, 1998.
- Robbins, Stephen P., Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi, Edisi Tiga, Terjemahan, Arcan, Jakarta, 1994.
- Sartono, Agus, Manajemen Keuangan, Edisi Tiga, BPFE, Yogyakarta, 1997.
- Yin, Robert K., Studi Kasus, Desain dan Metode, Terjemahan, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.

Bagan Penelitian Evaluasi "Peristiwa X" Dengan Pendekatan Studi Kasus Yin.



Lampiran 2 : Resume Perbandingan Proposisi dengan Peristiwa Empirik.

No	Proposisi	No	Peristiwa Empirik
1.	Apabila tekanan lingkungan organisasi mengakibatkan penurunan prestasi organisasi secara terus menerus, maka organisasi akan melakukan perubahan visi, misi, sasaran usaha, serta sistem pengendalian manajemen organisasi.	1	Tekanan eksternal dari pasar global, persaingan, teknologi, lemahnya dukungan industri (komponen dan sub kontraktor), dan lemahnya pasar dalam negeri (kapal baru), serta kondisi internal perusahaan dimana komposisi dan distribusi keahlian SDM-nya kurang memadai, rentabilitas sangat rendah, tidak mempunyai aliansi yang kuat dengan sumber pendanaan, komponen dollar dalam produksi sangat besar, delivery selalu tidak tepat, mengakibatkan perusahaan mengalami penurunan prestasi dimana selama beberapa tahun secara terus menerus mengalami laba minus dan tidak mampu membayar kewajiban. Hal tersebut diantisipasi perusahaan dengan memperbaiki struktur modal dan financial report, merubah visi, misi, strategi, segmen (sasaran) bisnis, organisasi, manajemen, prosedur-prosedur keuangan, cara pengukuran keberhasilan, komposisi SDM, dan lain-lain (melakukan restrukturisasi secara luas).
2.	Agar perubahan sistem pengendalian manajemen dapat terlaksana secara terencana, terarah dan sesuai dengan target yang ditetapkan, maka diperlukan formalisasi proses perubahan dengan mengikutsertakan kekuatan dominan organisasi sebagai agen (penanggung jawab) dan pelaksana (tim/gugus tugas) perubahan.	2	Untuk menjalankan restrukturisasi, perusahaan membentuk tim restrukturisasi, yang terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana dimana yang masuk dalam tim adalah para direksi, jenderal manajer, dan manajer (unsur dominan organisasi). Tim pelaksana dibagi dalam tiga bidang, yaitu (1) bidang keuangan, (2) bidang usaha, (3) bidang organisasi, sistem manajemen, sumberdaya manusia. Tim menyusun program dan target-target, dan dalam melaksanakannya tim dibantu oleh pihak ketiga (konsultan) yang hanya dilibatkan untuk membantu tim dalam menyusun konsep tertentu sesuai kebutuhan tim.
3.	Apabila organisasi telah diidentifikasi tidak mampu meningkatkan efektifitasnya, diperlukan perubahan signifikan pada infrastruktur, sistem kompensasi dan	3	Perubahan infra struktur organisasi meliputi : 1. Struktur Organisasi. Struktur organisasi mengalami perubahan dua kali. Pada perubahan pertama masih belum signifikan yaitu organisasi masih sentralistik dan hanya satu level organisasi. Perubahan kedua sudah terdapat perubahan signifikan, dimana organisasi telah terdesen

proses organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

tralisasi, terdapat 2 (dua) level organisasi (corporate dan bisnis unit dimana terdapat empat bisnis unit). Namun demikian, fungsi-fungsi penunjang (departemen dibawah corporate) bisnis unit (BUM) masih sangat besar. Besaran organisasi pada fungsi penunjang masih lebih besar dari pada besaran organisasi pada bisnis unit. Perubahan struktur organisasi dapat disimpulkan terdapat posisi transisional.

2. Otonomi. Departemen-departemen (perusahaan menyebutnya divisi) sebelumnya adalah *cost centre*, dengan organisasi yang baru, BUM secara bertahap diputuskan sebagai *profit centre*. Namun baru satu BUM yang berfungsi penuh sebagai profit centre, satu BUM diberi batasan dalam pemasaran, dan dua BUM yang lain otonominya belum diberikan.

3. Sistem informasi. Belum dilakukan perubahan

Perubahan Sistem Kompensasi. Terdapat perubahan pola penggajian dan penilaian prestasi kerja karyawan. Penggajian sebelumnya berdasarkan golongan (seperti PNS), sedang yang baru berdasarkan sistem kompetensi. Prestasi kerja karyawan menjadi bagian tidak terpisahkan dari cara pengukuran prestasi kerja perusahaan yang menggunakan *balanced scorecards*. Penilaian prestasi kerja karyawan merupakan evaluasi terhadap perkembangan kompetensi, penentuan diklat serta mutasi jabatan.

Perubahan proses organisasional meliputi :

1. Prose analisis lingkungan dan perencanaan strategis. Terdapat perubahan dalam melakukan analisis lingkungan dan perencanaan strategis. Dalam organisasi yang baru, hal tersebut dilakukan oleh corporate maupun BUM. Dalam menyusun rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) terdapat proses tawar menawar antara corporate maupun BUM. Berdasarkan RJPP, BUM melakukan sendiri analisis lingkungan, penentuan posisi strategi dan lini usaha, penyusunan program dan anggaran.
2. Proses penyusunan program, anggaran dan petaporan. Terdapat perubahan signifikan dalam penyusunan program, yaitu dengan menggunakan *balanced scorecards*, yang meliputi empat perspektif yaitu keuangan, customer, proses

	<p>internal, pertumbuhan. Dalam penyusunan anggaran, fungsi corporate adalah menetapkan prosedur, formulir rencana dan realisasi, membuat asumsi umum, membuat fasilitas penyusunan dan analisa anggaran. Fungsi BUM adalah mengulas asumsi, menentukan substansi, target-target dan jadwal operasional. Dalam pelaporan, corporate menentukan bentuk-bentuk (format) laporan dan prosedurnya, serta jadwal penyampaian laporan.</p> <p>Efektifitas Organisasi. Terdapat perubahan ukuran dan cara pengukuran keberhasilan (efektifitas) organisasi. Ukuran keberhasilan ditentukan bersama antara corporate dan BUM, dan cara pengukurannya menggunakan <i>balanced scorecards</i>. Namun karena hal tersebut baru diterapkan pada Agustus 1999, maka belum bisa dilakukan evaluasi secara obyektif</p>
<p>4 Apabila proses perubahan tidak disosialisasikan dan tidak diimplementasikan sesuai dengan kultur dan tujuan karyawan akan memunculkan ketegangan dan konflik. Oleh karena itu diperlukan kompromi untuk menyelesaikan hambatan dan konflik.</p>	<p>4 Proses perubahan dimulai setelah terbitnya surat keputusan menteri keuangan (<i>unfreezing</i>), yang ditindak lanjuti dengan pembentukan tim restrukturisasi yang kemudian menyusun program, target dan melaksanakan restrukturisasi (<i>moving</i>). Produk tim adalah infrastruktur dan proses organisasional yang baru (<i>freezing</i>), meskipun dapat dinilai belum final, dan dapat disimpulkan sebagai posisi transisional. Dalam implementasi perubahan, tim menggunakan taktik partisipatif, dimana cukup banyak forum-forum konsultatif. Forum konsultatif tersebut merupakan forum untuk sosialisasi dan mencari kompromi-kompromi, bisa mengakibatkan perubahan target, dan jadwal restrukturisasi.</p>

Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan.

No	Proposisi Penelitian	No	Daftar pertanyaan (open ended)	Sumber Bukti
1.	Apabila tekanan lingkungan organisasi mengakibatkan penurunan prestasi organisasi secara terus menerus, maka organisasi akan melakukan perubahan visi, misi, sasaran usaha, serta sistem pengendalian manajemen organisasi.	1	Mengapa perusahaan melakukan perubahan-perubahan sistem pengendalian manajemen. Faktor eksternal apa saja yang mendorong terjadinya perubahan (persaingan, perkembangan teknologi, peluang pasar, kebijakan pemerintah, dan lain-lain). Faktor internal apa saja yang mendorong terjadinya perubahan (skala ekonomi dan produksi, optimalisasi teknologi, perkembangan jumlah pegawai, pembiayaan yang lebih efisien, peningkatan laba, peningkatan pelayanan, dan lain-lain).	Dok., Arsip, Wawancara.
		2	Bagaimanakah proses perumusan faktor-faktor tersebut diatas, dan apakah berdasarkan hasil suatu penelitian.	Dok., Wawancara
		3	Bagaimanakah rumusan visi dan misi yang baru, dan bagaimanakah caranya hal tersebut dirumuskan dan diformalkan.	Dok., Wawancara.
		4	Faktor-faktor sistem pengendalian manajemen organisasi apa saja yang memerlukan perubahan.	Dok., Wawancara.
2.	Agar perubahan sistem pengendalian manajemen dapat terlaksana secara terencana, terarah dan sesuai dengan target yang ditetapkan, maka diperlukan formalisasi proses perubahan dengan mengikutsertakan kekuatan dominan organisasi sebagai agen (penanggung jawab) dan pelaksana (tim/gugus tugas) perubahan.	5	Apakah terdapat surat keputusan baik dari menteri dan manajemen tertinggi yang menetapkan perubahan sistem pengendalian manajemen perusahaan.	Dok., Wawancara
		6	Bagaimanakah proses penetapan agen dan pelaksana perubahan SPM Organisasi. Apakah penentuannya ditunjuk langsung oleh pemilik dan direksi, ataukah berdasarkan usulan pegawai.	Dok., Wawancara.
		7	Siapa saja yang ditetapkan sebagai agen dan pelaksana perubahan. Bagaimanakah uraian tugasnya. Apakah yang ditunjuk dianggap mewakili kelompok karyawan tertentu. Apakah terdapat kualifikasi yang dijadikan dasar untuk menetapkan agen dan pelaksana perubahan. Bagaimanakah cara menetapkan kualifikasi tersebut dan siapakah yang menetapkan.	Dok., Wawancara.

3.	Apabila organisasi telah diidentifikasi tidak mampu meningkatkan efektifitasnya, diperlukan perubahan signifikan pada infrastruktur, sistem kompensasi dan proses organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi.	8	Bagaimanakah proses penyusunan tahap tahap perubahan dan target waktu tiap tahap ditentukan.	Dok., Wawancara.
		9	Apakah proses perubahan melibatkan pihak luar. Mengapa diperlukan dan bagaimanakah tugas/fungsi pihak luar tersebut.	Dok., Wawancara.
		10	Apakah terdapat forum-forum antara karyawan dengan agen dan pelaksana perubahan untuk merumuskan substansi perubahan. Apakah forum tersebut mempunyai legitimasi yang kuat. Forum apa saja yang tersedia. Apakah hasil forum tersebut menjadi pertimbangan utama dalam perumusan perubahan.	Dok., Wawancara.
		11	Bagaimanakah perubahan dalam struktur organisasi perusahaan.	Dok., Wawancara.
		12	Bagaimanakah perubahan pada fungsi pusat pertanggung jawaban pada struktur organisasi yang baru.	Dok., Wawancara.
		13	Apakah terdapat perubahan posisi kontrol dalam organisasi.	Dok., Wawancara.
		14	Bagaimanakah perubahan aliran informasi, proses transaksi, pengadaan, produksi, pelayanan pada pelanggan, pelaporan, dan lain-lain.	Dok., Arsip, Wawancara.
		15	Bagaimanakah perubahan reward system (kompensasi) yang berkaitan dengan prestasi kerja individu maupun kelompok, dan bagaimana standar ukuran prestasinya.	Dok., Wawancara.
		16	Apakah terdapat perubahan standar ukuran performance perusahaan. Bagaimana proses perumusannya, dan siapa yang menentukan.	Dok., Arsip, Wawancara.
		17	Bagaimanakah perumusan ulang strategi, program dan anggaran perusahaan, siapa saja yang dilibatkan dalam proses tersebut.	Dok., Arsip, Wawancara.
		18	Bagaimanakah proses peninjauan ulang dan perumusan kembali pedoman-pedoman, sistem pelaporan, sistem pengukuran prestasi kerja yang baru. Siapa saja	Dok., Arsip, Wawancara.

		yang dilibatkan dalam proses tersebut.		
		19	Bagaimanakah proses formalisasi keseluruhan ketentuan sistem pengendalian manajemen yang baru tersebut.	Dok., Wawancara
		20	Setelah melalui kurun waktu yang telah ditentukan, apakah perubahan dilakukan evaluasi, khususnya terhadap efektifitas organisasi. Apa saja ukuran keberhasilannya. Bagaimana cara mengukurnya dan siapakah yang diberi tanggung jawab untuk mengukurnya. a. Apakah kompensasi dan tunjangan dan kondisi kerja telah memuaskan karyawan. b. Apakah produksi berjalan lebih stabil dan lancar. c. Apakah karyawan bersedia bekerja sama dan bersedia meningkatkan ketrampilan dan kapasitas kerjanya. d. Apakah perencanaan kerja menjadi lebih baik. e. Apakah kualitas kerja dan produksi menjadi lebih baik. f. Apakah produktifitas kerja lebih meningkat. g. Apakah pelayanan telah menjadi lebih cepat dan lebih baik. h. Apakah telah mampu meningkatkan penjualan dan memperluas pangsa pasar. i. Apakah satuan biaya menjadi lebih rendah. j. Apakah harga mampu menjadi lebih kompetitif. k. Apakah pemasok dan pelanggan menjadi lebih terpuaskan. l. Apakah profitabilitas dan pertumbuhan telah lebih baik. m. Apakah kemampuan membayar hutang lebih meningkat. n. Apakah telah mampu mengurangi komplain dari pelanggan, maupun dari masyarakat sekitar.	Dok., Arsip, Wawancara
4	Apabila proses perubahan tidak disosialisasikan dan tidak diimplementasikan sesuai dengan kultur dan tujuan	21	Bagaimanakah cara mensosialisasikan perubahan SPM sehingga dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan	Dok., Wawancara

karyawan akan memunculkan ketegangan dan konflik. Oleh karena itu diperlukan kompromi untuk menyelesaikan hambatan dan konflik.	22	<p>Bagaimanakah proses perumusan rincian langkah-langkah perubahan.</p> <p>a. Apakah ditetapkan langsung oleh agen perubahan untuk dilaksanakan oleh pelaksana perubahan.</p> <p>b. Apakah diserahkan perumusannya oleh agen perubahan kepada pelaksana perubahan.</p> <p>c. Apakah diserahkan kepada orang lain/pakar yang ditunjuk.</p> <p>d. Apakah sudah dalam bentuk-bentuk keputusan struktural dari pemilik atau direksi yang harus dilaksanakan oleh seluruh jajaran manajemen.</p>	Dok., Wawancara.
	23	<p>Bagaimanakah proses peninjauan kembali peraturan, prosedur-prosedur kepegawaian yang harus diganti, dan bagaimana proses penyusunan peraturan-peraturan, prosedur-prosedur kepegawaian yang baru. Apakah pegawai dilibatkan dalam proses tersebut.</p>	Dok., Wawancara.
	24	<p>Bagaimanakah perlakuan agen terhadap rekomendasi pelaksana perubahan serta masukan dari karyawan.</p> <p>a. Apakah agen perubahan bisa memveto rekomendasi pelaksana perubahan dan masukan karyawan.</p> <p>b. Apakah agen perubahan tidak menggunakan kekuasaan veto terhadap rekomendasi pelaksana perubahan.</p> <p>c. Apakah terdapat proses-proses kompromi terhadap rekomendasi tim/gugus tugas.</p>	Dok., Wawancara.
	25	<p>Bagaimanakah proses formalisasi peraturan dan prosedur kepegawaian yang baru.</p>	Dok., Wawancara.
	26	<p>Apakah terdapat hambatan dalam melakukan perubahan baik dari individu atau pun kelompok karyawan. Bagaimanakah menyelesaikan hambatan-hambatan tersebut.</p>	Wawancara.
	27	<p>Bagaimanakah penentuan mutasi karyawan berkenaan dengan perubahan struktur organisasi.</p>	Dok., Wawancara.

		28	Apakah terdapat kompensasi-kompensasi tertentu untuk karyawan agar dapat menerima konsekuensi perubahan. Bagaimana cara penentuan kompensasi tersebut dan apakah pegawai dilibatkan dalam penentuan kompensasi tersebut.	Dok., Arsip, Wawancara
		29	Apakah terdapat PHK dalam proses perubahan. Bagaimanakah proses PHK dilakukan. Apakah pegawai diberikan pilihan-pilihan.	Dok., Wawancara

LAMPIRAN 4
LAPORAN HASIL PENELITIAN DOKUMEN/ARSIP
DAN WAWANCARA

Pokok Penelitian : Faktor pendorong dan manajemen restrukturisasi serta Keefektifan organisasi
Tanggal : 14 – September-1999.
Nara Sumber : Ir. Widodo.Boedihardjo.

Motivasi dasar dilaksanakannya restrukturisasi bermula dari keharusan memperbaiki struktur modal perusahaan. Hal tersebut diperlukan untuk memperbaiki financial report dalam rangka memenangkan tender dan kontrak kerja luar negeri. Sumber investasi dan modal kerja dari pendanaan pemerintah, namun status dana tersebut belum jelas, apakah pinjaman atau yang lain. Untuk memperjelas status tersebut maka dibentuk tim dari departemen keuangan, BPIS dan PT. PAL. Dari tim tersebut kemudian muncul proposal restrukturisasi sekitar november 1996, yang diajukan ke menteri keuangan, sehingga akhirnya terbit Surat Keputusan Menteri Keuangan No : S-82/MK.016/1997, tanggal 5-februari-1997 tentang usulan restrukturisasi PT. PAL Indonesia.

Dalam proposal restrukturisasi ditunjukkan bahwa :

1. PT. Pal Indonesia ditunjuk sebagai ujung tombak piramida industri maritim, mengemban tugas mengembangkan industri maritim nasional dan berkewajiban melakukan pengembangan teknologi dan menyebarluaskan kepada galangan nasional lainnya.
2. Untuk menjalankan kewajiban tersebut, perusahaan masih mempunyai kendala internal yang cukup besar, anatar lain :
 - a. Sampai dengan 5 (lima) tahun terakhir (1991s/d1995), perusahaan selalu dalam posisi mengalami kerugian sampai dengan tahun 1995 mencapai (Rp 192,74 miliar).
 - b. Dalam neraca per 31-desember-1995, terdapat pos dana pemerintah yang belum ditetapkan statusnya sebesar Rp 795,98 miliar, status modal dasar Rp 96,00 miliar dengan modal ditempatkan Rp 48,00 miliar, sedang modal disetor Rp 8,00 miliar, asset perusahaan Rp 1.605,99 miliar. Jadi pada neraca tersebut masih menunjukkan proporsi permodalan yang kurang sesuai dengan keadaan sebenarnya. Laporan keuangan 1995 adalah wajar dengan pengecualian.
 - c. Kebanyakan kontrak pembangunan kapal menuntut paket pendanaannya sekaligus. Dalam hal ini perusahaan belum mampu memberikan paket pendanaan murah bagi para pembeli.
 - d. Proporsi pegawai tidak sesuai dengan kebutuhan sebuah perseroan terbatas. Proporsi tenaga tidak langsung lebih besar dari tenaga langsung, dan terdapat dua status kepegawaian, yaitu PNS dan karyawan PAL.
3. Disamping kendala internal, perusahaan menghadapi kendala external, antara lain :
 - a. Kebutuhan transportasi laut dalam negeri yang besar belum mampu menjadi order bagi galangan kapal domestik, karena perusahaan pelayaran

nasional belum didukung kemudahan-kemudahan usaha. Pajak di sektor usaha ini masih sangat besar dibanding dengan negara tetangga, seperti Malaysia, dan Singapura.

JENIS PAJAK	INDONESIA	MALAYSIA	SINGAPURA
1. Import duty			
- Bea masuk	0 %	10 %	0 %
- BBN	0,1 %	0 %	0 %
- Pph ps 22 impor	2,7 % - 7,5 %	0 %	0 %
- PIUD INDN LC	0,125 %	0 %	0 %
- PPN	10 %	0 %	0 %
2. Corporate income tax	15%, 25%, 35%	0 %	0 %
3. Crew income tax	15%, 25%, 35%	0 %	0 %
4. PPN spare part	35%	0 %	0 %
5. PPN charter/hire	0% - 10%	0 %	0 %
6. PPN Agency fee	10 %	0 %	0 %
7. PPN biaya pelabuhan	10 %		

Sumber : INSA

- b. Pada pasar global, perusahaan mempunyai kendala :
 - Harga kapal sangat berfluktuatif.
 - Galangan kapal Indonesia merupakan pendatang baru.
 - Galangan kapal luar negeri mendapat subsidi cukup besar dari pemerintahnya.
 - Menghadapi ekonomi pasar terbuka akan terjadi peningkatan exposure pasar domestik terhadap perusahaan asing.
- c. Industri penunjang dalam negeri dan pemasok galangan masih lemah.
- d. Proyek-proyek pemerintah belum terlaksana secara sistematis dan terintegrasi.

Dari kendala tersebut diatas, analisis SWOT perusahaan menempatkan pada posisi survival.

4. Sasaran pokok restrukturisasi adalah untuk menjadikan perusahaan sebagai badan usaha yang sehat sesuai dengan norma keuangan yang berlaku, mempunyai organisasi yang responsif terhadap perubahan, mampu bersaing di pasar global dan menjadi pusat pengembangan teknologi maritim yang unggul. Sasaran jangka panjang perusahaan adalah merebut 1 – 1,5 % pangsa pasar dunia. Sedang sasaran jangka pendek adalah produk yang berkualitas, biaya dan delivery yang bersaing pada pasar internasional, organisasi dan manajemen yang dinamis, mantap dan efektif menghadapi perubahan, kemampuan personil yang tinggi, mampu melakukan penetrasi

pasar internasional dengan menggunakan keunggulan daya saing, dan mencapai penilaian wajar tanpa pengecualian dan sehat.

5. Restrukturisasi perusahaan meliputi :
 - a. Bidang usaha, yang menyangkut aspek peningkatan intensitas pemasaran, logistik, dan operasional.
 - b. Bidang organisasi, manajemen dan sdm, yang menyangkut aspek organisasi dan manajemen, sumber daya manusia.
 - c. Bidang keuangan, yaitu merasionalkan aspek finansial neraca perusahaan, struktur modal, sistem pembiayaan, serta memperbaiki standar akuntansi dan prosedur.

Dari pengajuan proposal tersebut kemudia surat keputusan menteri keuangan, yang substansinya adalah :

1. Disetujuinya program restrukturisasi yang meliputi bidang usaha, organisasi, manajemen, SDM, dan keuangan.
2. Dana investasi dan modal kerja pemerintah ditetapkan menjadi 2,9 % harus dikembalikan oelh PT. PAL, 3,08 % menjadi hutang obligasi dengan bunga 0% dan berlaku surut mulai tahun 1995, 35,88 % diserahkan sebagai asset BPPT, dan 58,14 % menjadi tambahan penyertaan modal pemerintah.
3. Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan berkaitan dengan hal tersebut point 2, adalah :
 - a. Perusahaan harus mempertegas bisnis perusahaan dan segmen pasar.
 - b. Pembinaan dan penataan sistem dan prosedur sesuai asas-asas berusaha secara sehat.
 - c. Menyusun ketentuan-ketentuan yang terkait dengan tingkat efisiensi dan efektifitas untuk setiap bidang kegiatan.
 - d. Menyampaikan rincian program pengembangan usaha, peningkatan efisiensi dan produktifitas.

Atas terbitnya surat keputusan tersebut, kemudian direksi membuat surat keputusan tentang Tim Pelaksana Restrukturisasi PT.PAL Indonesia. Tim restrukturisasi disusun meliputi tiga aspek yaitu (1) keuangan yang meliputi pembukuan, sistem dan prosedur (2) usaha yang meliputi pemasaran, logistik, operasional (3) Organisasi, sistem manajemen dan SDM. Anggota tim secara keseluruhan terdiri dari karyawan PT.PAL. Struktur organisasi tim restrukturisasi perusahaan adalah terdiri atas (1) tim pengarah dan (2) tim pelaksana restrukturisasi.

Tim pengarah terdiri atas direktur utama, koordinator kegiatan dan seluruh direksi. Tugas tim pengarah adalah menetapkan kebijakan pokok, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan dan kemajuan, meminta informasi yang dianggap perlu.

Tim pelaksana mempunyai bentuk organisasi tersendiri, terdapat bidang dan sub-sub bidang. Terdapat 3 (tiga) bidang, yaitu :

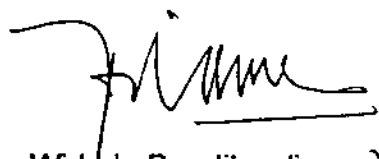
1. Bidang keuangan, yang terdiri atas sub bidang pembukuan, sub bidang sistem dan prosedur.
2. Bidang usaha, yang terdiri atas sub bidang pemasaran, sub bidang logistik, sub bidang operasional.
3. Bidang organisasi, sistem manajemen dan sdm, yang terdiri atas sub bidang organisasi dan sistem manajemen, sub bidang sdm.

Tugas tim pelaksana adalah menjabarkan kebijakan tim pengarah, menyusun juklak bagi tim pelaksana per bidang dan sub bidang, melakukan pembahasan dan pengawasan terhadap seluruh program dan kegiatan tim per bidang dan sub bidang, melaporkan hasil kerja kepada tim pengarah.

Program restrukturisasi disusun sendiri oleh tim pelaksana bidang dan sub bidang, namun dalam pelaksanaannya banyak menemui hambatan, misalnya kebijakan untuk menekan cost belum berjalan seperti yang diharapkan disebabkan oleh hambatan-hambatan non bisnis. Restrukturisasi sdm baru pada tingkat karyawan di tingkat bawah, dan belum menyentuh tingkat menengah keatas karena banyak faktor.

Surabaya, 4-Oktober-1999

Menyetujui :



Ir. Widodo Boedihardjo.

Pokok Penelitian : Faktor Pendorong Perubahan.

Analisis Lingkungan, Perencanaan strategis, Penyusunan Program, Penganggaran, Pengukuran, Pelaporan, Kefektifan Organisasi.

Tanggal : 16-Agustus-1999, 23-September-1999.

Nara Sumber : Ir. Toni

Pengkajian restrukturisasi pada PT. Pal Indonesia, dilakukan pada tahun 1995 yang dilaksanakan oleh Tim dari PAL Indonesia dan Tim BPIS. Dari hasil kajian tersebut kemudian disusun program restrukturisasi. Program restrukturisasi dimulai dengan membentuk tim restrukturisasi yang susunan tim terdiri dari tenaga internal perusahaan dan programnya dibuat sendiri oleh tim tersebut. Dalam perjalannya program restrukturisasi sering mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan kondisi perusahaan.

Perubahan kearah yang lebih pasti dimulai sejak tahun 1996, ketika turun surat keputusan tentang pembentukan badan usaha mandiri (BUM), yang kemudian direalisasikan dengan perubahan struktur organisasi pada tahun 1997, dan dirubah lagi pada tahun 1999.

Perubahan pada tahun 1999 didasarkan atas evaluasi pelaksanaan usaha 1994-1998, dimana dasar perubahan meliputi aspek pemasaran, produksi, teknologi, organisasi dan sistem manajemen, sdm, keuangan dan hasil usaha. Dalam evaluasi tersebut, dirumuskan permasalahan perusahaan meliputi :

1. Faktor internal, yaitu :
 - a. Komposisi sdm belum proporsional dengan distribusi keahlian yang kurang merata.
 - b. Rentabilitas perusahaan sangat rendah, dan kemampuan perusahaan menyediakan pendanaan murah bagi pembeli masih lemah.
 - c. Penyerahan produk belum tepat waktu.
2. Faktor eksternal, yaitu :
 - a. Tingkat persaingan luar negeri sangat ketat, dimana pesaing dari Korea Selatan, Taiwan dan RRC tumbuh pesat, mulai memasuki era robotik dan melakukan kebijakan subkontraktor untuk menekan biaya produksi sehingga harga sangat kompetitif. Pembentukan pasar bersama regional merupakan hambatan bagi perusahaan dalam melakukan penetrasi pasar ke negara bersangkutan, namun demikian perusahaan masih dapat mencari pasar di luar pasar bersama. Usaha tersebut telah menghasilkan kontrak kerja dari Inggris dan Jerman.
 - b. Kondisi pasar dalam negeri mengalami penurunan, dimana pembangunan kapal baru bergantung pada proyek pemerintah, sedang swasta masih sangat kecil. Krisis ekonomi semakin memperkecil proyek.
 - c. Pengaruh inflasi dan nilai tukar valuta asing sangat besar, karena sebagian besar material dan peralatan masih impor. Dukungan industri

penunjang dalam negeri masih lemah karena industri penunjang dan komponen belum berkembang sehingga harus impor.

- d. Penundaan pembayaran atas proyek pemerintah menyulitkan modal kerja perusahaan.

Berdasarkan evaluasi tersebut, kemudian dirumuskan visi, misi, tujuan dan posisi yang diharapkan oleh perusahaan, sebagai berikut :

Visi perusahaan adalah sebagai industri perkapalan dan rekayasa yang berdaya saing tinggi di pasar internasional.

Misi perusahaan adalah (a) terwujudnya industri perkapalan dan rekayasa yang unggul dengan memenuhi seluruh kebutuhan stakeholder, dan (b) memberikan kontribusi kepada pembangunan nasional, serta mendukung pertahanan dan keamanan negara.

Tujuan perusahaan adalah (a) melaksanakan usaha di bidang perencanaan (desain), perakitan (assembling), membangun (manufacturing), kapal perang, kapal niaga, alat apung, pembangkit tenaga listrik, peralatan industri minyak dan gas, turbin dan peralatan pembangkit tenaga lainnya, (b) melaksanakan usaha jasa, meliputi pemeliharaan dan perbaikan, konsultasi, rancang bangun (desain), dan rekayasa (engineering).

Posisi yang diharapkan perusahaan (corporate) untuk periode tahun 1999-2004 disusun berdasarkan analisis SWOT, dimana ditentukan posisi strategi perusahaan bergerak dari quadran 3,2,1 atau survival, diversifikasi, kemudian pertumbuhan. Untuk menjalankan strategi tersebut divisi general engineering diperankan sebagai ujung tombak bisnis perusahaan. Namun demikian, setiap divisi mempunyai sasaran pasar sendiri, dimana divisi kapal niaga sasaran pasarnya adalah regional, divisi kapal perang sasaran pasarnya Asean dan Timur Tengah, sedang divisi harkon sasaran pasarnya domestik.

Tahapan pencapaiannya adalah ditentukan sebagai berikut :

- a. Survival, yang diharapkan selesai pada tahun 1999-2001. Dalam tahapan ini, yang akan dicapai adalah :
 1. Meningkatkan efisiensi dan produktifitas perusahaan sehingga penyerahan produk tepat waktu.
 2. Melaksanakan penelitian dan pengembangan pasar dengan memfokuskan pada produk unggulan/andalan dan segmen pasar yang menguntungkan.
 3. Meningkatkan kemampuan perusahaan melalui aliansi dengan perusahaan sejenis dan atau perusahaan financing dan atau pemesan.
 4. Mendapatkan segera finansial suport untuk mengatasi likuiditas perusahaan.
- b. Diversifikasi dan pertumbuhan, yang diharapkan dapat dicapai pada tahun 2001-2003 adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan aliansi dengan mitra kerja, dalam rangka pengembangan usaha maupun kompetensi (teknologi).
2. Menciptakan usaha-usaha baru yang menguntungkan dengan ditunjang kompetensi yang dimiliki.

Untuk mencapai tahapan tersebut disusun program perusahaan (corporate), antara lain :

- a. Perspektif keuangan, yaitu (1) melaksanakan perencanaan dan pengendalian proyek secara konsisten, (2) evaluasi dan menjual aktiva yang tidak produktif, (3) melaksanakan finansial engineering dan cash manajemen secara konsisten.
- b. Perspektif customer, yaitu (1) memperbanyak jumlah broker, (2) meningkatkan kualitas produk melalui QA manajemen, (3) melakukan aliansi dengan customer dalam bidang pendanaan.
- c. Perspektif proses internal, yaitu (1) mengurangi birokrasi, (2) melaksanakan market studi, (3) melakukan aliansi dengan customer dalam bidang pendanaan, (4) melaksanakan R&D, (5) melaksanakan kaizen (direct & indirect ratio).
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi/sdm, yaitu (1) melaksanakan penyempurnaan pola diklat, (2) melaksanakan penerapan disiplin secara konsisten, (3) menegakkan K3LH, (4) memodifikasi sistem pengendalian, (5) memperbanyak jumlah alat komunikasi dan mengefektifkan pemakaiannya.

Dalam menjalankan tahapan dan program tersebut diatas, BUM (divisi) diberikan wewenang sebagai pusat laba, namun tingkat kewenangan pemasarannya akan diberikan bertahap. Untuk setiap BUM berbeda dalam pentahapannya sesuai dengan kesiapan masing-masing BUM. Oleh karena itu masing-masing BUM menentukan sendiri posisi lini/bidang usaha, yang meliputi :

- a. Analisis industri.
- b. Analisis rantai nilai (Value change). Analisis ini disusun dalam bentuk matrix, dimana sisi vertikal meliputi faktor infrastruktur, teknologi, human resource, primary capability, sedang sisi horisontal meliputi faktor sourcing, operation, marketing (sales and service).
- c. Posisi lini usaha. Analisis ini disusun dalam bentuk matrix, dimana sisi vertikal meliputi faktor daya saing (kuat, setara, lemah), sedang sisi horisontal meliputi faktor daya tarik usaha.
- d. Strategi usaha.

Dalam menyusun rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) yang memuat strapegi, program dan target, anggaran, secara prosedural tidak terdapat perbedaan yang mendasar antara organisasi dan kewenangan pada tahun 1994 dengan organisasi dan kewenangan tahun 1999 atau antara sebelum ada BUM dengan setelah terdapat BUM.

Pada tahap awal, dalam penyusunan RJPP terdapat proses dialog dan tawar menawar antara corporate dengan BUM/divisi. Setelah ditetapkan, maka masing-masing BUM/divisi menjabarkannya sesuai dengan kewenangannya masing-masing. Pada level ini baru terdapat perbedaan proses dan pertanggung jawaban antara organisasi dan kewenangan yang lama dengan yang baru. Pada organisasi dan kewenangan yang lama, penyusunan tersebut seluruh divisi langsung dikoordinasikan oleh koordinator kegiatan sebagai pelaksana harian direktur utama, sedang pada organisasi dan kewenangan yang baru penyusunan tersebut disusun oleh masing-masing BUM/divisi yang cukup disetujui oleh masing-masing direktur yang membawahi BUM/divisi. Jadi pada level bisnis dalam penjabaran RJPP terdapat proses yang lebih sederhana dan singkat sesuai dengan kebutuhan masing-masing BUM/divisi.

Perbedaan lain dengan setelah adanya BUM ini adalah pada penentuan keefektifan organisasi. Ukuran keefektifan organisasi selain terdapat pada level corporate, terdapat pula ukuran keefektifan pada level BUM/divisi, yang hal ini pada organisasi yang lama tidak ada. Untuk masing-masing BUM/divisi mempunyai ukuran keefektifan yang berbeda, sesuai dengan kondisi dan spesifikasi kerjanya. Ukuran keefektifan organisasi tersebut merupakan kesepakatan bersama antara corporate dengan BUM/divisi.

Selain itu, ukuran keefektifan organisasi juga lebih dirinci, dipertajam dan terdapat progres berdasarkan periode waktu, dan harus dapat diukur. Ukuran yang bersifat kualitatif diukur berdasarkan waktu dan pencapaian, sedang ukuran kuantitatif diukur berdasarkan rupiah atau dollar, jumlah satuan, ratio dan prosentase.

Ukuran keefektifan tersebut dibagi menjadi 4 perspektif, yaitu :

No	ASPEK PENGUKURAN	ALAT UKUR
	A. PERSPEKTIF KEUANGAN	
1	Return.	ROE dan ROI
2	Asset Produksi.	TATO (Total Asset Turn over).
3	Operating efficiency.	Operating Margin.
4	Liquidity.	Working Capital Turn Over. Inventory Turn Over. Curent Ratio.
5	Revenue mix.	Ekspor/Penjualan.
6	Leverage.	DER. Ratio Aktiva Lancar terhadap total hutang.
	B. PERSPEKTIF CUSTOMER	
7	Ratio Order Getting.	Ratio penerimaan dan penawaran.
8	Customer Satisfaction.	Ketepatan delivery.

9	Customer Specification.	Keluhan pelanggan.
10	Customer Value.	After sales service.
11	Nation industry standard/bench mark	Production cost.
C. PERSPEKTIF PROSES INTERNAL		
12	Response.	Response turn over.
13	Appropriate segment.	Order ratio.
14	Appropriate process.	Tercipta metode kerja baru.
15	New product/business.	Tercipta desain baru.
16	New process.	Tercipta inovasi proses produksi.
D. PERSPEKTIF PERTUMBUHAN & PEMBELAJARAN ORGANISASI & SDM.		
17	Employee productivity	Sales/tenaga kerja. Profit/tenaga kerja.
18	Skill/competence.	Ratio waktu training. Tingkat kelulusan.
19	Value/behavior.	Tingkat pelanggaran disiplin.
20	Climate.	Biaya kesehatan/th. Jumlah kecelakaan/th. Jumlah pasien/th.
21	Employee satisfaction.	Intensitas tuntutan.
22	Infrastruktur.	Ratio alat komunikasi/tenaga kerja.

Surabaya, 12-Oktober-1999.

Menyetujui :

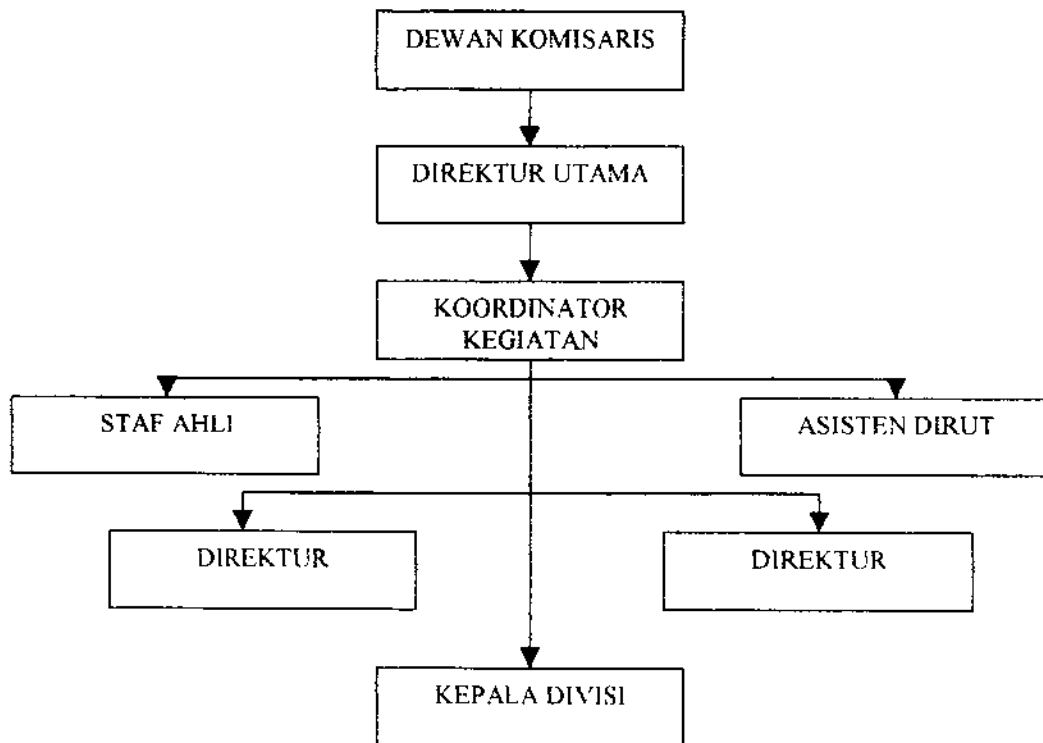


Ir. Toni.

Pokok peristiwa : Perubahan struktur organisasi.
 Pusat Pertanggung Jawaban dan Pelimpahan wewenang.
 Tanggal : 8 – September- 1999
 Nara Sumber : Ir. Wisnu

Perubahan Struktur Organisasi PT. PAL Indonesia.

1. SK Dirut No : SKEP/02 BH 001, tanggal 10 – Juni – 1994, status persero.



Dalam struktur ini semua kegiatan dibagi secara fungsional yang dilaksanakan oleh direktorat yang dipimpin direktur. Direktorat terdiri atas direktorat keuangan, umum, teknologi dan komersial, produksi dan pemeliharaan. Fungsi produksi dan fasilitas produksi dijalankan oleh divisi yang dipimpin kepala divisi. Divisi terdiri atas kapal niaga, kapal perang, general engineering, pemeliharaan dan perbaikan, material, elektronika dan senjata. Sedang kegiatan staff dilaksanakan oleh staff ahli dan asisten direktur utama yang terdiri atas bidang koordinasi program, quality assurance, satuan pengawasan intern dan pusat komputasi.

Para direktur menjalankan fungsi perencanaan program dan pengkoordinasian dengan divisi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sedang divisi melaksanakan kegiatan produksi dan fasilitas produksi berdasarkan perencanaan dan program yang disusun dan disetujui oleh para direktur. Namun demikian tidak terdapat hubungan penugasan dan tanggung jawab langsung antara direktur dengan kepala divisi.

Dengan demikian struktur organisasi ini secara teoritik merupakan struktur organisasi fungsional yang bersifat sentralistik. Semua lini organisasi langsung dibawah direktur utama yang sehari-hari dilaksanakan oleh koordinator kegiatan dimana seluruh kewenangan dan keputusan terletak pada direktur utama.

2. SK Dirut No : SKEP/008/KK/S/PAL/X/1997, tanggal 15 – oktober – 1997, status persero.

Struktur ini disusun pada saat perusahaan sedang dalam proses perubahan. Direktorat lebih dirinci lagi menjadi direktorat komersial, direktorat teknologi, direktorat pemeliharaan, direktorat produksi, direktorat umum, direktorat keuangan, direktorat program. Divisi sedang dalam proses dipersiapkan untuk menjadi badan usaha mandiri (BUM), yang dipusatkan pada empat divisi yang dipimpin general manager, yaitu divisi harkon (pemeliharaan dan perbaikan), divisi kapal niaga, divisi kapal perang, dan divisi general engineering. Divisi material dan divisi elektronika dan senjata disatukan menjadi pusat material yang menjalankan kegiatan memfasilitasi seluruh kebutuhan material untuk tujuan produksi divisi.

Terdapat perubahan garis hubungan kerja antara direktorat dengan divisi, dimana direktorat menjadi pembina harian divisi. Direktorat produksi membina divisi kapal niaga, divisi kapal perang, dan divisi general engineering. Direktorat pemeliharaan membina divisi harkon.

Dalam struktur ini juga terdapat corporate secretary yang menjalankan fungsi pusat administrasi dan dokumentasi perusahaan, kegiatan kehumasan dan publikasi serta keprotokolan. Disamping itu, terdapat pula jabatan setingkat kepala divisi, yaitu kepala pusat Q.A (Quality Assurance) dan kepala SPI (satuan pengawasan intern), yang pada struktur sebelumnya sebagai staff direktur utama dengan jabatan asisten direktur.

Namun demikian pada struktur organisasi ini seluruh wewenang dan tanggung jawab masih dipusatkan kepada direktur utama yang sehari-hari dijalankan oleh koordinator kegiatan.

Dengan demikian, meskipun organisasi masih berbentuk fungsional yang bersifat sentralistik, namun nampak bahwa struktur ini bersifat transisional dalam rangka mempersiapkan divisi menjadi bentuk badan usaha mandiri (BUM).

3. SK Dirut No : SKEP/021/DU/S/III/1999, tanggal 19 – Agustus – 1999, status menjadi anak perusahaan PT. Pakarya Industri (Persero).

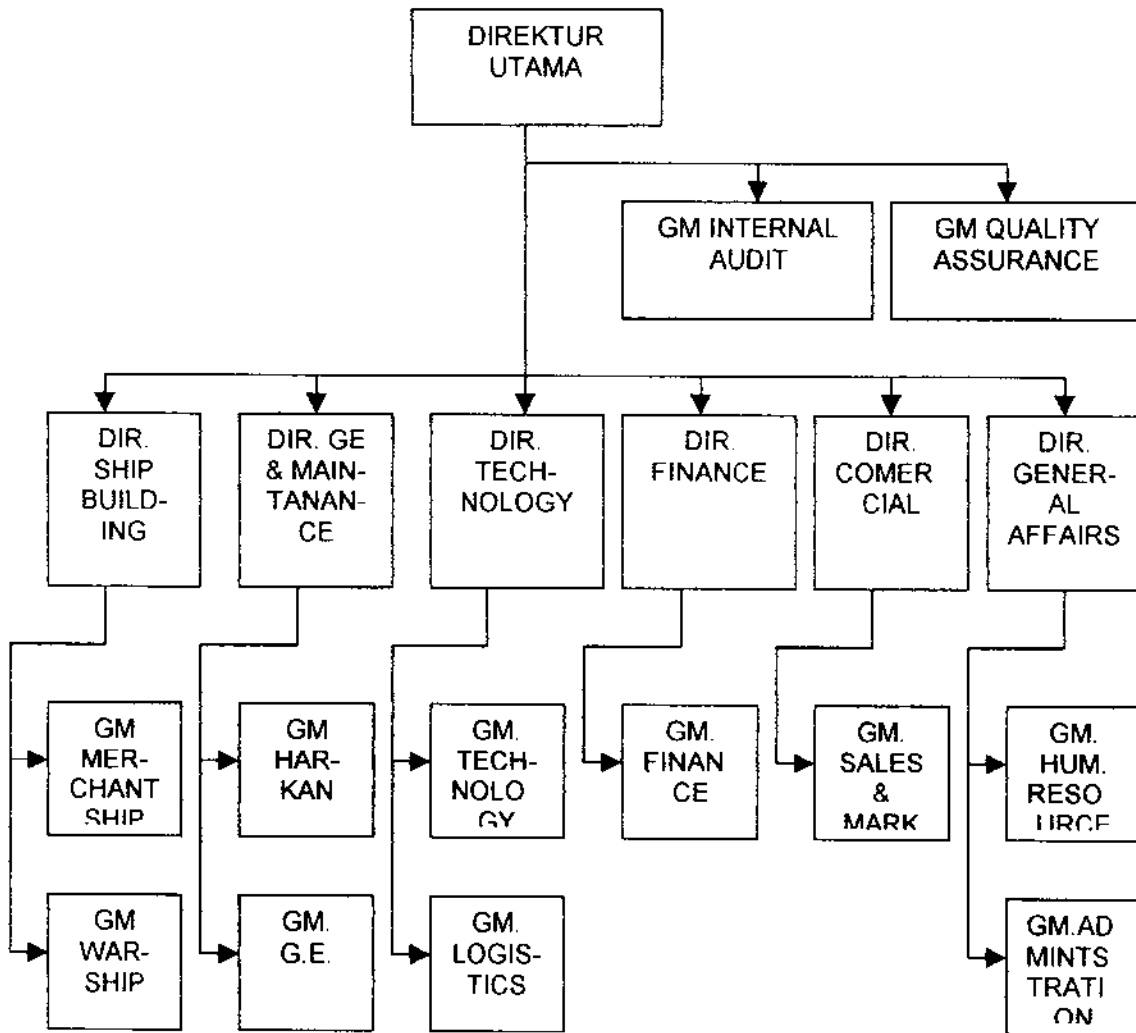
Pada struktur ini sudah nampak suatu perubahan yang nyata dari struktur sebelumnya.

Direktur utama membawahi secara langsung direktur dan staff, tidak sampai ke badan usaha mandiri (BUM) dan divisi. Dua direktur membawahi BUM, sedang empat direktur lainnya membawahi langsung divisi-divisi penunjang BUM. BUM dan divisi-divisi penunjang dipimpin oleh general manager. General manager membawahi beberapa manager yang jumlahnya sesuai dengan kebutuhan BUM atau divisi. Fungsi Produksi dan pemasaran (pada batas tertentu) dilaksanakan oleh dua direktur yaitu direktur ship

building yang membawahi BUM kapal niaga dan BUM kapal perang, dan direktur GE dan Maintenance yang membawahi BUM harkan (pemeliharaan dan perbaikan) dan BUM general engineering. Fungsi penunjang dilaksanakan oleh empat direktur, yaitu direktur teknologi, direktur keuangan, direktur komersial, direktur umum. Fungsi staff terdiri atas staff internal audit dan staff quality assurance yang dipimpin oleh general manager.

Nampak dalam struktur ini terdapat dua level, yaitu level corporate (board of director) yang merupakan manajemen puncak dan menjalankan fungsi manajemen strategic, dan level bisnis unit yang dijalankan oleh BUM.

Struktur organisasi perusahaan yang terbaru adalah sebagai berikut :



Melihat struktur organisasi perusahaan yang terakhir ini nampak bahwa terjadi perubahan significant dari struktur organisasi perusahaan yang semula sentralistik menjadi terdesentralistik. Semula hanya dibagi berdasarkan fungsi-fungsi dengan tanggung jawab dan wewenang penuh pada direktur utama menjadi

terbagi berdasarkan fungsi dan proyek yang tanggung jawab dan wewenangnya bertingkat (dua level), yaitu level corporate yang berposisi sebagai manajemen strategic dan level badan usaha mandiri yang berposisi sebagai bisnis unit.

Proses perubahan dilaksanakan secara bertahap dengan menyusun lebih dahulu struktur organisasi transisional yaitu dengan bentuk organisasi perusahaan sebagaimana dalam SK No Skep/008/KK/S/PAL/X/1997, sebelum sampai pada struktur organisasi yang sebenarnya dikehendaki dalam perubahan yaitu bentuk organisasi perusahaan sebagaimana dalam SK no SKEP/021/DU/S/VIII/1999.

Proses perubahan wewenang divisi menjadi Badan Usaha Mandiri.

Proses perubahan wewenang divisi menjadi badan usaha mandiri dipandang sebagai konsekwensi perkembangan lingkungan strategis yang menuntut perubahan fundamental pada perusahaan. Perubahan tersebut dapat dilihat pada :

1. SK Dirut No : SKEP/039/DU/PAL/XII/96, tanggal 24-Desember-1996 berlaku tanggal 2-januari-1997, membentuk unit-unit organisasi divisi (niaga, kapal perang, harkan, generanal engineering) menjadi BUM (Badan Usaha Mandiri). Surat keputusan ini merupakan fundamen pelimpahan wewenang dari direksi kepada BUM dalam hal keuangan dan akuntansi, pengelolaan material dan sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan desain yang pelaksanaannya diatur dalam peraturan sendiri.

Dalam pelaksanaannya, ternyata untuk setiap divisi berbeda-beda. Hal tersebut disebabkan kondisi dari setiap divisi berbeda-beda, sehingga pengaturan pelimpahan wewenang menjadi berbeda-beda baik dari sudut batasan wewenangnya maupun tahap pelaksanaannya. Hal tersebut nampak pada surat keputusan-surat keputusan berikutnya.

2. SK Dirut No : SKEP/007/KK/VIII/1997, tanggal 28-Agustus-1997 berlaku tanggal 1-September-1997, mengesahkan divisi harkan sebagai BUM (disebut BUM HARKAN) dan merupakan suatu unit usaha dalam PT. PAL Indonesia yang tidak berbadan hukum sendiri, serta bertanggung jawab penuh dalam mengelola serta mengendalikan operasi usahanya dengan tetap berpedoman pada kebijakan perusahaan, yang dipimpin seorang general manajer.
3. SK Dirut No : SKEP/021/DU/XII/1998, tanggal 15-Desember-1998 berlaku sesuai tanggal SK, mengesahkan divisi general engineering sebagai BUM dan merupakan suatu unit usaha dalam PT. PAL Indonesia yang tidak berbadan hukum sendiri, serta bertanggung jawab penuh dalam mengelola serta mengendalikan operasi usahanya dengan tetap berpedoman pada kebijakan perusahaan, yang dipimpin seorang general manajer.

Dalam surat keputusan ini, pada divisi GE terdapat kebijakan khusus, ialah adanya batasan wewenang dalam pemasaran. Wewenang yang diberikan adalah hanya untuk proyek jangka pendek di bawah 1 tahun, merupakan proyek individual atau bukan kerjasama, dan nilai proyek di bawah 2 milyar atau US \$ 200.000, dan dalam kaitan pemasaran tersebut BUM GE diberi wewenang mengendalikan biaya operasional pemasaran, menentukan segmen pasar dengan persetujuan direksi, menentukan tarif jual yang kompetitif.

Dari kronologis surat keputusan tersebut, nampak bahwa terjadi proses perubahan pada pusat pertanggung jawaban, yaitu adanya perubahan dimana semula divisi difungsikan sebagai pusat biaya dan pusat pendapatan kemudian mulai dirubah secara bertahap dijadikan pusat laba. Perbedaan perlakuan dan pentahapan pelimpahan wewenang kepada BUM disebabkan kondisi dan kemampuan BUM yang berbeda-beda.

Surabaya, 4-Oktober-1999

Menyetujui :



Ir. Wisnu.

Pokok Penelitian : Restrukturisasi SDM.
Cara implementasi.
Reward system.
Tanggal : 1 dan 7-September-1999.
Nara Sumber : Drs Farouq.

Restrukturisasi SDM dipandang sebagai konsekwensi untuk meningkatkan kinerja dan kualitas produk sesuai dengan tuntutan perubahan dan penerapan strategi bisnis perusahaan. Restrukturisasi ini terjadi disebabkan cukup banyak tenaga kerja yang kualifikasinya tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan manajemen. Oleh karena itu, tujuan restrukturisasi SDM ini adalah untuk meningkatkan utilitas SDM melalui keseimbangan antara kuantitas dan kualitas/profesionalisme, serta sikap dan budaya wira usaha yang positif. Strategi yang ditempuh untuk itu adalah menata ulang struktur SDM, mengevaluasi dan menyempurnakan sistem rekrutmen dan penilaian personil, dan pengenalan falsafah budaya perusahaan serta sikap kerja baru. Sedang program kerja restrukturisasi SDM tersebut antara lain adalah :

1. Akan dilakukan perubahan komposisi tenaga kerja yaitu semula tenaga langsung dibanding tidak langsung 50 : 50 dirubah menjadi 70 : 30 yang pelaksanaannya dilakukan secara bertahap. Perubahan dimulai sejak tahun 1997, dan saat ini (1999) sudah mencapai tenaga langsung dibanding tidak langsung 59 : 41. Restrukturisasi ditekankan pada tenaga PNS mendekati usia pensiun. Hal ini dilakukan dengan pelepasan karyawan melalui pensiun dini. Pertimbangan pelepasan karyawan adalah faktor usia, evaluasi kebutuhan BUM, dan latar belakang kompetensi. Pelepasan karyawan tersebut dilakukan dengan memberikan kompensasi yang disetujui oleh manajemen maupun karyawan.
2. Merumuskan dan mengembangkan budaya perusahaan sesuai dengan strategi bisnis aliansi, yaitu melalui perumusan budaya formal, sosialisasi budaya perusahaan, pelatihan sikap kerja yang positif, pelatihan leadership, perbaikan sistem manajemen SDM yang meliputi sistem rekrutmen, performance appraisal, reward system, career system, pola training. Dalam kaitan pengembangan budaya perusahaan, PT.PAL bekerjasama dengan konsultan untuk menyusun konsepnya. Disamping itu telah banyak forum-forum yang diselenggarakan untuk karyawan dalam rangka sosialisasi budaya perusahaan dan pengembangan wawasan tentang sikap kerja, kepemimpinan dan lain-lain.
3. Akan dilakukan penyusunan jabatan struktural dan jabatan fungsional. Saat ini karyawan hanya berfikir dan mengejar jabatan struktural sebagai satu-satunya karir jabatan struktural, oleh karena itu akan dikembangkan jabatan fungsional sebagai jenjang untuk meniti karir yang lebih terbuka untuk seluruh karyawan.

4. Analisis jabatan, pola karir dan pola diklat disusun bersama dengan konsultan.

Dalam menjalankan restrukturisasi pada dasarnya dilakukan oleh perusahaan sendiri dengan membentuk tim restrukturisasi yang terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana. Dalam tim pelaksana dibagi menjadi tiga bidang, yaitu bidang keuangan, bidang usaha, bidang organisasi, manajemen dan sdm.

Tim pelaksana menyusun program, tahapan, jadual, pelaksanaan, dan sosialisasi restrukturisasi kepada para karyawan. Dalam menyusun program tersebut tim pelaksana mengkonsultasikannya kepada tim pengarah, dan setelah mendapat persetujuan dari tim pengarah maka program tersebut baru dijalankan. Setiap tahap dalam pelaksanaan program telah diselesaikan selalu dilaporkan kepada tim pengarah, dan sekaligus dilakukan konsultasi dan meminta persetujuan cara menyelesaikan masalah dan hambatan di lapangan.

Sosialisasi dilakukan baik kepada manajemen menengah maupun para karyawan melalui berbagai forum atau rapat-rapat dalam berbagai tingkatan manajemen. Forum dan rapat-rapat tersebut sekaligus merupakan wahana untuk mendapatkan masukan dari berbagai tingkatan manajemen dalam menjalankan program restrukturisasi serta mempersiapkan organisasi dan karyawan untuk ikut mempersiapkan berbagai hal yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen baru.

Dalam sosialisasi juga dijelaskan konsekuensi dari restrukturisasi, terutama dampaknya terhadap pengurangan karyawan. Pengurangan karyawan dilakukan secara bertahap dan telah disusun jadualnya, meskipun dalam pelaksanaannya tidak selalu tepat sesuai jadual dikarenakan berbagai sebab di lapangan.

Dalam pelaksanaan restrukturisasi juga dilibatkan pihak ketiga yaitu konsultan. Peran konsultan adalah melakukan penelitian dan menyusun rekomendasi-rekomendasi yang perlu dilaksanakan oleh tim restrukturisasi. Konsultan hanya dilibatkan dalam merumuskan analisis jabatan, sistem penghargaan, pola karir, pola diklat dan budaya perusahaan.

Restrukturisasi organisasi dan sdm juga menyangkut perubahan reward system yang dipandang sebagai konsekuensi dari tuntutan pemilik terhadap peningkatan kualitas dan prestasi kerja karyawan, yang antara lain menyangkut :

1. Akan dilakukan perubahan pola penggajian yaitu dari penggajian berdasarkan golongan dengan kenaikan periodik (seperti PNS) menjadi model take home pay yang penentuan besarnya berdasarkan kriteria komponen jabatan, kompetensi (kemampuan/keahlian, pengalaman), dan prestasi. Bila perusahaan memperoleh laba, akan diberikan bonus berdasarkan kontribusi masing-masing unit organisasi

2. Sebagai konsekwensi dari perubahan pola penggajian, perusahaan akan menyusun model catatan dan penilaian prestasi kerja dalam bentuk daftar prestasi kerja. Dengan adanya model penilaian prestasi kerja tersebut, perusahaan berusaha menyusun standar pengukuran prestasi kerja yang jelas. Dari pengisian model formulir tersebut, yang pengisiannya disetujui oleh pengisi dan penilai, maka dibuat record prestasi setiap pegawai. Record tersebut dipakai sebagai acuan untuk menilai prestasi kerja karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan penilaian prestasi tersebut merupakan evaluasi terhadap perkembangan kompetensi, penentuan pengiriman untuk diklat dan sekolah serta mutasi dan promosi dalam jabatan. Penilaian prestasi kerja tersebut akan dikaitkan langsung dengan keefektifan organisasi yang telah dirumuskan oleh perusahaan yang dituangkan secara formal pada rencana jangka panjang perusahaan.

Surabaya, 12-Oktober-1999

Menyetujui



Drs. Farouq.