

Analisis berbagai pengukuran kinerja di dalam industri yang terintegrasi vertikal : studi kasus pada PT. Federal Motor

Wiyono Pontjo Haryo, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439569&lokasi=lokal>

Abstrak

Industralisasi merupakan salah satu upaya yang efektif dalam rangka menciptakan struktur ekonomi yang lebih kuat bagi pembangunan nasional. Di dalam proses industrialisasi tersebut, diperlukan strategi yang tepat mulai dan tingkat makro ekonomi sehingga secara terkoordinasi benar-benar dapat mengarahkan strategi di tingkat mikro ekonomi secara terpadu untuk mencapai tujuan industrialisasi tersebut.

Salah satu bidang industri yang cukup strategik posisinya adalah bidang otomotif kendaraan bermotor roda dua (sepeda motor). Kemudian, salah satu strategi dalam proses industrialisasi di bidang otomotif kendaraan bermotor roda dua tersebut adalah integrasi vertikal ke hulu (backward integration), seperti yang dilakukan oleh PT Federal Motor di dalam Federal Group yang bertindak sebagai penanggung jawab garis industri sepeda motor PT Astra International Inc. Semakin panjang rangkaian industri dari hulu ke hilir atau semakin besar tingkat integrasi vertikal suatu industri, semakin besar pula nilai tambah yang dapat diciptakan. Nilai tambah yang diciptakan tersebut adalah dalam arti luas ekonomis maupun non ekonomis misalnya teknologi.

Dalam perkembangan industri itu sendiri, semakin kompleks tahapan aktifitas industri yang terintegrasi vertikal ini, semakin kompleks pula masalah operasional dan pengorganisasiannya. Agar organisasi yang semakin besar itu dapat beroperasi dengan baik, desentralisasi menjadi topik yang menarik. Untuk organisasi PT Federal Motor yang terintegrasi vertikal, optimasi antara pola desentralisasi untuk dapat beradaptasi terhadap perkembangan keadaan, dengan pola sentralisasi agar dapat mengarahkan berbagai aktifitas tersebut pada pencapaian tujuan bisnis secara efisien.

Dengan semakin kompleksnya aktifitas dalam konteks desentralisasi ini, diperlukan suatu sistem pengendalian manajemen agar dapat menjamin implementasi strategi secara efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen mencakup dua hal pokok yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Salah satu hal pokok dalam struktur pengendalian manajemen adalah penetapan pusat pertanggungjawaban di samping struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggung jawab dan sistem informasi. Struktur pengendalian manajemen juga banyak mendapat pengaruh dan lingkungan, aspek perilaku manusia yang terlibat dan budaya.

Sedangkan hal pokok dalam proses pengendalian manajemen adalah evaluasi kinerja berdasarkan berbagai pengukuran kinerja, di samping secara otomatis proses penyusunan program, anggaran, pelaporan hasil kegiatan, analisis selisih dan sebagainya, juga tercakup dalam proses pengendalian manajemen. Dalam operasinya, proses pengendalian manajemen ini banyak dipengaruhi oleh struktur pengendalian manajemen, khususnya dalam hal pengukuran kinerja.

PT Federal Motor sebagai tipikal industri sepeda motor yang terintegrasi vertikal, bertanggung jawab atas kesuksesan garis industrinya, sehingga penanggung jawab garis industri tersebut perlu mengarahkan organisasinya pada pencapaian tujuan, dengan formulasi dan implementasi strategi yang dilengkapi dengan sistem pengendalian yang relevan.

Dalam pengendalian manajemen, kinerja dan aktifitas yang berurutan dari industri terintegrasi vertikal seperti PT Federal Motor ini harus dapat dievaluasi secara baik, mengingat kinerja dan unit industri yang berada di hilir sangat dipengaruhi kinerja dan unit yang lebih hulu. Untuk mengevaluasi kinerja dan industri yang terintegrasi vertikal ini, penanggung jawab industri harus memiliki acuan yang benar-benar representatif dan andal, sehingga masalah disfungsional dapat dieliminasi.

Di dalam PT Federal Motor yang terintegrasi vertikal telah terdapat sistem pengendalian manajemen yang memungkinkan penanggung jawab industri sampai dengan penanggung jawab unit untuk dapat mengevaluasi pusat pertanggungjawaban di bawah wewenangnya. Berbagai peralatan pengukuran kinerja dikelompokkan dalam suatu paket yang disebut key result area.

Variabel pengukuran kinerja ini dapat dikelompokkan secara finansial dan non-finansial, secara jangka pendek dan jangka panjang, bahkan secara internal (yang controllable dan uncontrollable bagi unit) dan eksternal. Penetapan variabel pengukuran kinerja tersebut benar-benar harus memperhatikan key success factor dan bisnis PT Federal Motor dan konsisten dengan strategi.

Hal yang penting sekali untuk menunjang proses pengukuran kinerja PT Federal Motor adalah dikembangkannya sistem akuntansi manajemen yang relevan dengan key success factor dan strategi, sebagaimana konsep Strategic Cost Management yang mencakup tiga tema yaitu Value Chain Analysis, Strategic Positioning Analysis dan Cost Driver Analysis, yang menjadi paradigma akuntansi manajemen kontemporer dewasa ini.