

SENI PERANG SUN ZI

dan Sistem Pengendalian Manajemen

Filosofi dan Aplikasi

“Sebuah cara pandang riil dalam dunia nyata.”

— Pin Harris, Presiden Komisaris PT Indonesia Air Asia



Pengantar dan Apresiasi oleh:
Dr. Edward Lee, Manchester Business School, UK

Sujoko Efferin, Ph.D.

Pengajar Fakultas Bisnis & Ekonomika UBAYA

Bonnie Soeherman, M.Ak.

Pengajar Fakultas Bisnis & Ekonomika UBAYA dan Penulis buku

Sun Zi: "Setiap Hari Itu Perang, Bersiaplah Menang" dan "Hati Sang Jenderal"

*SENI PERANG SUN ZI
DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN*

Filosofi dan Aplikasi

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
tentang HAK CIPTA


1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

SENI PERANG SUN ZI DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Filosofi dan Aplikasi

Sujoko Efferin, Ph.D.
Bonnie Soeherman, M.Ak.

Penerbit PT Elex Media Komputindo

 **KOMPAS GRAMEDIA**

**SENI PERANG SUN ZI
DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

©2010 Sujoko Efferin, Ph.D.
Bonnie Soeherman, M.Ak.

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Elex Media Komputindo
Kelompok Gramedia - Jakarta
Anggota IKAPI, Jakarta

234102044
ISBN: 978-979-27-8468-8

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab percetakan



Daftar Isi

Ucapan Terima Kasih	ix
Pendahuluan	xi
Bab 1 Seni Perang dalam Bisnis	1
Filsafat yang Mendasari Seni Perang Sun Zi	5
Analogi Seni Perang dalam Pengendalian Manajemen	18
Konklusi	22
Bab 2 Dasar-Dasar Sistem Pengendalian	
Manajemen	25
Pentingnya Pengendalian Manajemen	29
Strategi Bisnis dan Pengendalian Manajemen	32
Model Konseptual Sistem Pengendalian Manajemen	42
Konklusi	51

Bab 3 Kepemimpinan dalam Pengendalian Manajemen	53
Kepemimpinan dalam Organisasi	54
Kepemimpinan dalam Filosofi Sun Zi	57
Konklusi	71
Bab 4 Implementasi Strategi Melalui Pengendalian Hasil	73
Dari Strategi Menuju Aksi: Peranan Pengukuran	74
Filosofi Pengendalian Hasil	80
Filosofi Pengendalian Hasil	83
Prasyarat dan Efek Samping Pengendalian Hasil	92
Konklusi	97
Bab 5 Implementasi Strategi Melalui Pengendalian Proses	99
Dari Strategi Menuju Aksi: Peranan Kedisiplinan	100
Filosofi Pengendalian Proses	105
Prinsip-Prinsip Pengendalian Proses	107
Prasyarat dan Efek Samping Pengendalian Proses	126
Konklusi	132
Bab 6 Implementasi Strategi Melalui Pengendalian Budaya	135
Dari Strategi Menuju Operasi: Peranan Budaya Organisasi	136
Filosofi dan Pengertian Pengendalian Budaya ..	142
Metode Menciptakan Pengendalian Budaya	147
Prasyarat Penggunaan Pengendalian Budaya ...	158
Konklusi	162

Bab 7 Lingkungan Pengendalian	165
Filosofi Lingkungan Pengendalian	166
Faktor-Faktor Lingkungan	176
Konklusi	206
Bab 8 Sistem Pengendalian Manajemen dan Transformasi Organisasi	209
Pentingnya Transformasi Organisasional	210
Konsep Transformasi Organisasional	212
Membaca Dinamika Lingkungan	223
Sistem Pengendalian Manajemen dalam Transformasi Organisasional	230
Konklusi	235
Daftar Pustaka	237
Tentang Penulis	245



Ucapan Terima Kasih

Syukur pada Tuhan atas kesempatan dan hikmat yang dianugerahkan selama penulisan **Seni Perang Sun Zi & Sistem Pengendalian Manajemen**. Sebuah kehormatan bagi kami bisa berbagi dengan Anda.

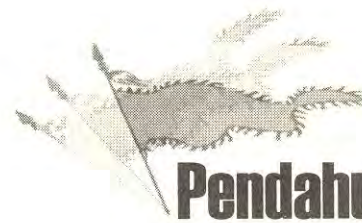
Secara khusus, kami mengucapkan terima kasih setinggi-tingginya kepada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya (FBE UBAYA) untuk dukungan institusional yang diberikan. Penghargaan sedalam-dalamnya juga kami berikan kepada Radio Suara Surabaya (SS) yang memungkinkan kami untuk berinteraksi dan bertukar pikiran dengan para pendengar secara rutin selama program Jalan Sutera dengan topik Seni Perang Sun Zi dalam Bisnis yang ditayangkan pada tahun 2008–2009. Apresiasi tertinggi juga kami berikan pada Bapak Wiyono Pontjoharyo, Ketua Program Studi Magister Akuntansi FBE UBAYA, guru dan sumber inspirasi kami.

Kepada keluarga dan sahabat-sahabat kami terkasih; kolega dosen; teman-teman dari kalangan pengusaha, eksekutif

perusahaan, mahasiswa, dan masyarakat profesi; para pemirsa Suara Surabaya; produser acara (Mbak Noke), pemandu acara (Mbak Dani, Mbak Restu, dan teman-teman) dan seluruh rekan narasumber *talkshow* Jalan Sutera yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu, kami berutang budi pada Anda semua.

Apresiasi dan terima kasih juga kami sampaikan J-Daniel Photography (search on Facebook) atas dukungan rancangan cover dan kepada tim Elex Media Komputindo, khususnya Bapak Heri sebagai editor yang luar biasa.

Penulis



Sering kali kami bertemu dengan para pengusaha dan eksekutif perusahaan dan sering kali pula kami mendapatkan pertanyaan yang hampir mirip: "Mengapa dalam mengelola karyawan, banyak hal yang dijumpai dalam praktik tidak sesuai dengan yang diajarkan dalam berbagai literatur bisnis? Mengapa cukup sering kami merekrut lulusan sekolah bisnis terbaik dari dalam maupun luar negeri, namun mereka amat kesulitan dalam menyelesaikan masalah terkait perilaku karyawan? Mengapa sering kami temukan orang yang tidak memiliki gelar formal sarjana dalam bidang bisnis justru lebih mampu mengendalikan bawahannya dan mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif?" Jawaban klasik yang sering kita dengar adalah: "Itu bergantung pada orangnya sendiri apakah dia sanggup berpikir kreatif dan beradaptasi dengan situasi untuk menyelesaikan masalah yang ada. Bukan salah bidang ilmu yang dipelajarinya. Bagaimana pun pengalaman amat diperlukan." Pada umumnya

jawaban tersebut memuaskan sang penanya. Dia akan manggut-manggut dan menguatkan bahwa pengalaman memang amat penting dan tidak tergantikan oleh pendidikan di perguruan tinggi.

Karena cukup seringnya mendapatkan pertanyaan-pertanyaan tadi kami pun merenung dan coba merefleksikan ke pengalaman kami sebagai akademisi. Jawaban yang sering kali kami dengar (dan juga berikan) di atas memang mengandung sebagian kebenaran. Namun kami juga menangkap ada ketidakadilan dari jawaban tersebut. Para akademisi seharusnya juga turut bertanggung jawab atas kemampuan beradaptasi dan kreativitas dari para lulusan sekolah bisnis saat mereka terjun ke dunia praktik. Pengetahuan yang kita berikan pada mahasiswa bisnis di bangku kuliah juga turut membentuk cara pandang mereka saat lulus nantinya.

Jika diruntut lebih jauh, pengetahuan yang kita berikan tentunya terkait dengan literatur yang tersedia. Masalahnya literatur bisnis khususnya sistem pengendalian manajemen (SPM) yang ada didominasi oleh teori dan filosofi dari negara maju. Teori dan filosofi tersebut dibangun berdasarkan konteks lingkungan yang ada di sekitarnya. Dengan kata lain, belum tentu apa yang bekerja dengan baik di negara maju akan valid di negara berkembang seperti Indonesia. Apalagi perbedaan filosofi antara masyarakat di negara-negara Barat dan Asia juga berbeda karena perbedaan budaya, perjalanan sejarah dan keberadaan institusi sosial lainnya. Kami menyimpulkan bahwa literatur tentang SPM konvensional yang ada belum cukup memfasilitasi kebutuhan spesifik dari negara berkembang dengan lingkungan sosialnya yang unik khususnya di Indonesia atau negara berkembang di Asia Tenggara lainnya. Bukan berarti literatur pengendalian manajemen ala Barat sama sekali tidak relevan, namun

jika pengetahuan tersebut dapat dikombinasikan dengan *local wisdom* tentunya akan jauh lebih berguna untuk membe-kali lulusan dengan kemampuan beradaptasi dan kreativitas yang tinggi di dunia praktik.

Kebetulan kami memiliki bidang minat penelitian tentang sistem pengendalian manajemen dari aspek kulturalnya dan ada satu pemikiran dari Timur yang amat menarik dan relevan dengan untuk dipelajari lebih jauh: **Seni Perang Sun Zi**. Literatur Seni Perang Sun Zi mengandung taktik dan strategi berperang, kebijakan Timur, filosofi, dan cara berpikir yang amat kaya. Ditulis sekitar 2.500 tahun yang lampau dan telah diterjemahkan ke dalam berbagai bahasa internasional, literatur ini telah banyak digunakan, dikembangkan, dan diaplikasikan dalam dunia militer dan politik baik di negara-negara Barat maupun Timur. Beberapa literatur mengungkapkan bahwa Seni Perang Sun Zi telah diadopsi oleh jenderal-jenderal besar dalam berbagai pertempuran terkenal seperti di Era Negara Berperang di China (475–221 SM), Perang Tiga Negara di akhir era dinasti Han, Perang Napoleon, Perang Dunia II di Eropa, Perang Pasifik, Perang Komunis melawan Nasionalis di China (oleh Mao Zedong), dan Perang Vietnam (oleh Jenderal Vo Nguyen Giap-Vietnam Utara).

Seni Perang Sun Zi juga diadopsi dan diajarkan di berbagai sekolah bisnis terkemuka di Jepang, Singapura, Hong Kong, China, Taiwan, Amerika Serikat, Kanada, Eropa, dan lain-lain. Sayang sekali literatur sistem pengendalian manajemen yang mengadopsi pemikiran Sun Zi belum ada. Mayoritas literatur bisnis yang mengadopsinya adalah dalam bidang manajemen/bisnis umum, pemasaran, manajemen strategik, sumber daya manusia dan kepemimpinan. Buku ini bermaksud untuk melengkapi kekurangan yang ada, memberikan

pemikiran alternatif, dan memperkaya cara berpikir siapa saja (praktisi, mahasiswa bisnis, akademisi dan pemerhati lainnya) yang tertarik untuk mempelajari dan/atau mengaplikasikan SPM.

Apa yang membedakan literatur pengendalian manajemen konvensional dengan buku ini? Pengendalian manajemen diperlukan untuk menyelesaikan tiga masalah fundamental dalam memastikan agar perilaku karyawan konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi, yaitu *tidak tahu*, *tidak mau* dan *tidak mampu*. Literatur konvensional Barat tentang pengendalian manajemen cenderung menekankan pada sistem birokrasi formal dalam perusahaan untuk meminimalisasi konflik kepentingan antara perusahaan dan karyawannya. Pengendalian manajemen dengan menggunakan filosofi Seni Perang Sun Zi, sebagaimana dibahas dalam buku ini, menggunakan cara pandang yang lebih holistik dengan menggabungkan pendekatan formal dan moral. Ada tiga prinsip fundamental dalam pengendalian manajemen yang ditekankan:

1. Memenangkan perang secara internal dalam organisasi merupakan prasyarat kemenangan melawan pihak eksternal dalam bisnis.
2. Memenangkan hati dan pikiran bawahan adalah esensi dari semua jenis pengendalian.
3. Pengendalian yang tertinggi adalah saat yang dikendalikan melakukan sesuatu yang diinginkan atasan tanpa menyadari bahwa dia sedang dikendalikan.

Buku ini terdiri atas tiga bagian besar yang dijabarkan lagi menjadi delapan bab. **Bagian pertama** berisikan bab pertama yang membahas tentang filosofi China secara umum dan Sun Zi secara khusus serta apa relevansinya dalam

bisnis. Bagian ini memberikan konteks filosofis dan kultural dari Seni Perang Sun Zi. **Bagian kedua** adalah tentang desain SPM itu sendiri dan terdiri atas lima bab. Bab kedua membahas tentang dasar-dasar SPM termasuk tiga jenis dasar pengendalian, yaitu: pengendalian hasil, pengendalian proses, dan pengendalian budaya. Bab ketiga membahas tentang faktor kepemimpinan dalam pengendalian manajemen. Bab keempat, kelima, dan keenam membahas masing-masing jenis pengendalian di atas (hasil, proses, dan budaya) secara lebih mendalam.

Bagian ketiga adalah tentang interaksi SPM dengan lingkungannya dalam era turbulen saat ini. Bagian terdiri atas dua bab. Bab ketujuh membahas tentang bagaimana lingkungan teknis dan institusional sebuah organisasi (meliputi institusi ekonomi, politik dan hukum, teknologi, ekologi, dan sosio-kultural) membentuk dan memberikan legitimasi terhadap desain dan implementasi SPM. Bab kedelapan membahas tentang fungsi dan peranan SPM dalam proses transformasi organisasional. Bab ini menekankan bahwa SPM bukan sekadar alat untuk melestarikan apa yang sudah ada dalam sebuah organisasi (*status quo*), melainkan justru harus menjadi fasilitator agar organisasi menjadi dinamis dan selalu beradaptasi secara proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Setiap bab, mulai dari bab kedua sampai dengan bab kedelapan, selalu menggunakan kombinasi berpikir dari perspektif Barat maupun Seni Perang Sun Zi untuk memberikan pemahaman yang holistik dan saling melengkapi tentang SPM. Kombinasi tersebut diperlukan mengingat tidak ada satu pun cara pandang yang sempurna dalam menyelesaikan semua masalah pengendalian manajemen di dunia nyata. Inti sari pesan yang hendak kami sampaikan adalah mekanisme

birokrasi formal dan moral adalah bagian yang saling mendukung dan tidak terpisahkan dalam membangun organisasi yang berkemenangan.

Meskipun demikian, buku ini tidak mengklaim cara pandang kami adalah "satu-satunya kebenaran" dalam mengadopsi pemikiran Sun Zi untuk SPM. Sebaliknya, kami berharap buku ini dapat menginspirasi pembaca untuk mengembangkan kebijaksanaan Sun Zi dalam mendesain dan mengimplementasikan SPM sesuai konteks organisasinya. Kami berharap pengetahuan dan wawasan yang didapat dari membaca buku ini, dapat membantu mengurangi masalah yang diungkapkan dalam pertanyaan-pertanyaan di bagian awal pendahuluan ini.



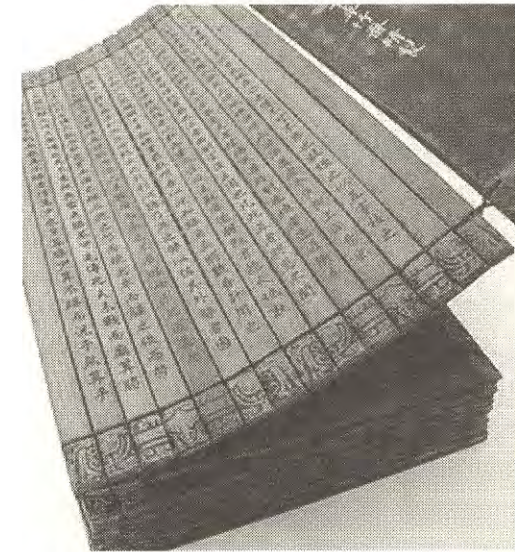
Sun Zi (544–496 SM), seorang jenderal besar sekaligus ahli strategi militer dari China telah menjadi fenomena inspiratif pebisnis kelas dunia. Tidak hanya Timur, negara-negara Barat juga telah banyak merefleksikan kebijakan dan kebijaksanaan filosofi militer Sun Zi dan mengaplikasikannya dalam manajemen dan bisnis modern.

Sun Zi mengawali karier besarnya di Negeri Wu semasa Dinasti Zhou pada era Negara Berperang (475–221 SM). Dalam perjalanannya, Sun Wu (nama asli Sun Zi) menuliskan pemikiran dan pengalamannya tentang perang dalam sebuah kitab. Singkat cerita, Sun Zi menghadap Raja He Lu untuk mengabdikan dirinya untuk kemajuan negeri Wu. Tertarik dengan karya Seni Perang, He Lu menantang Sun Zi untuk mendemonstrasikan keandalan karyanya dengan melatih 180 selir raja. Dengan kepercayaan diri dan rasa tanggung jawab tinggi, Sun Zi menerima tantangan itu dan ia berhasil "menaklukkan" hati Raja He Lu. Hingga akhir hidupnya,

Sun Zi terus menyempurnakan pemikiran-pemikiran strategis tentang manajemen dan kebijaksanaan militer yang akhirnya dikenal sebagai *bingfa* yang berarti pengelolaan/manajemen pasukan.

Dalam perkembangannya, *bingfa* lebih dikenal sebagai Seni Perang Sun Zi (Sun Zi Bing Fa: 孫子兵法). Seni Perang yang berusia lebih dari 2.500 tahun ini merupakan karya tertua sekaligus paling banyak dipelajari dan diadopsi berbagai orang dalam sejarah umat manusia (Ames 1993). Sebagai contoh, dalam sejarah perang tiga negara di akhir era dinasti Han (184–280), terdapat banyak strategi yang merupakan aplikasi dari Seni Perang Sun Zi. Terjemahan Barat dari 13 bab Sun Zi, pertama kali muncul pada tahun 1772 dalam bahasa Prancis. Sementara terjemahan dalam bahasa Inggris oleh Calthrop, seorang kapten tentara Inggris (Wee dkk., 1991; Wu dkk., 2004) muncul pada tahun 1905. Semenjak itu, berbagai terjemahan dalam puluhan bahasa telah bermunculan dan saat ini karya Sun Zi telah digunakan sebagai salah satu literatur wajib tidak saja di banyak akademi militer namun juga sekolah bisnis terkemuka di berbagai penjuru dunia.

Di Jepang, karya ini sudah dikenal bahkan sejak abad ke-8 dan sampai dengan saat ini menjadi semacam buku wajib bagi banyak CEO Jepang. Bahkan, strategi penaklukan pasar dunia oleh Jepang, sebagaimana digambarkan oleh Kotler dkk., (1985) dalam *the New Competition*, menunjukkan aplikasi secara luas dari karya Sun Zi. Secara implisit, para pebisnis modern telah membuktikan bahwa perang ala Sun Zi sebenarnya memiliki esensi yang sama dengan konsep bisnis. Hal ini merupakan analogi antara strategi bisnis dan strategi perang.



Gambar 1.1 Naskah Seni Perang Sun Zi ditulis ulang pada bambu dari zaman Kaisar Qian Long dinasti Qing (Wikipedia).

Dalam praktiknya, strategi yang baik selalu dilandasi kerangka berpikir filosofis. Strategi yang hanya berdasarkan sudut pandang berdimensi tunggal, manfaatnya juga akan amat terbatas. Sebaliknya strategi yang didasari filosofi yang matang, multidimensional, holistik, dan berakar dari kebajikan yang dalam akan dapat memberikan pencerahan dalam berpikir dan bertindak. Seni Perang Sun Zi telah melalui banyak proses pemurnian dan pengujian dalam sejarah, bahkan karya ini telah diakui sebagai sebuah mahakarya yang banyak memberikan pencerahan dan inspirasi tidak saja dalam ilmu militer namun juga dalam berbagai bidang ilmu bisnis, antara lain: pemasaran, manajemen strategik, kepemimpinan dan sumber daya manusia, sistem informasi dan sebagainya, dan bahkan dalam berbagai literatur tentang kehidupan sehari-hari.

Buku ini menggunakan referensi seni Perang Sun Zi hasil terjemahan dan kompilasi dari Roger Ames (1993). Dalam kompilasinya, Ames membagi teks karya Sun Zi menjadi tiga bagian. **Bagian (gulungan naskah) pertama** berisi 13 bab terdiri lebih dari 2.700 karakter karya Sun Zi yang ditemukan pertama kali dan telah digunakan berkali-kali sebagai referensi pada berbagai literatur bisnis/manajemen. **Bagian (gulungan naskah) kedua** berisi 5 bab tambahan karya Sun Zi yang terdiri lebih dari 1.200 karakter yang ditemukan kemudian dari hasil penggalian arkeologi di provinsi Shandong, China pada tahun 1972. **Bagian terakhir (ketiga)** dalam kompilasi Ames terdiri atas 2.200 karakter dan berasal dari berbagai penemuan arkeologi setelahnya. Bagian ini berisi berbagai karya ensiklopedi yang mengacu pada pemikiran Sun Zi baik melalui percakapan langsung antara Sun Zi dan berbagai pihak maupun komentar dari berbagai kaum terpelajar/intelektual yang hidup pada masa Sun Zi dan setelahnya yang mengelaborasi pemikirannya. Untuk memperjelas asal referensi pemikiran Sun Zi dalam buku ini, maka dalam kutipan-kutipan selanjutnya akan disebutkan asal teks tersebut sesuai sistematika kompilasi Ames tersebut.

Secara khusus, buku ini akan mengupas tuntas filosofi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) (sebagai aspek fundamental organisasi yang belum banyak dikaji) yang ditinjau dari perspektif filsafat dan kebajikan Seni Perang Sun Zi. SPM merupakan "jurus" ampuh untuk mengendalikan perilaku dari bawahan dalam sebuah organisasi. Merupakan hal alami, sebuah organisasi berisikan orang-orang yang memiliki kepentingannya masing-masing dan berasal dari latar belakang sosiokultural yang berbeda. Tanpa disadari, hal demikian dapat menyebabkan munculnya berbagai konflik baik yang bersifat fungsional, personal, maupun kultural,

dan ini memerlukan pengelolaan yang matang agar organisasi tersebut dapat mengatasi segala perbedaan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara kolektif. Memastikan anggota organisasi terkendali sebelum mengendalikan pihak eksternal adalah keputusan yang sangat bijak. Intinya adalah *"sebelum seorang pemimpin memenangkan perang melawan pihak eksternal, dia harus memenangkan perang secara internal lebih dulu"*. Tidak ada sebuah organisasi yang sanggup mengalahkan pesaingnya jika tidak solid secara internal.

Bagian-bagian berikut akan berbicara lebih detail filsafat yang melandasi Seni Perang Sun Zi serta analogi seni Perang Sun Zi dalam pengendalian manajemen, dan kesuksesan organisasi. Selanjutnya akan dibagikan prinsip-prinsip kunci dalam membuat analogi antara Seni Perang dan SPM yang akan menjadi jiwa pembahasan bab-bab selanjutnya.

FILSAFAT YANG MENDASARI SENI PERANG SUN ZI

Sejarah bangsa China sangat kental dan diwarnai oleh perkembangan filsafat dalam setiap aspek kehidupannya. Para filsuf besar selama ribuan tahun muncul dan membawa pemikirannya yang berdampak signifikan hingga hari ini. Beberapa yang dapat disebut di sini antara lain Konfusius, Mencius, dan Lao Zi, yang memberikan kebajikan dan panduan etika dalam kehidupan bermasyarakat, mengelola negara, dan kehidupan spiritual. Sun Zi adalah juga seorang filsuf yang mengembangkan pemikirannya ke arah strategi militer.

Ames (1993) menyatakan bahwa salah satu keunikan historis bangsa China dalam memandang perang dan "pahlawan perang" adalah bahwa figur seorang pemimpin (baca:

pahlawan) perang tidak terpisahkan dari penguasaannya terhadap filsafat dan seni, sebuah pemikiran yang berbeda dengan konsep kepemimpinan perang versi Barat (kebudayaan Yunani dan Romawi). Ini mengakibatkan sebuah hubungan erat, saling bergantung dan bahkan dalam banyak kasus tidak terpisahkan antara filsuf, seniman, dan pemimpin pasukan. Salah satu karya sastra sejarah yang paling populer, *Kisah Tiga Negara (Sam Kok)*, menunjukkan bahwa banyak ahli strategi maupun jenderal perang pada periode Tiga Negara di akhir dinasti Han adalah juga ahli filsafat yang sekaligus menguasai seni musik, seni lukis (termasuk seni kanvas huruf China), dan bahkan ilmu alam (sebut saja Zhuge Liang, Zhou Yu, Guan Yu, Cao Cao, dan sebagainya).

Seni Perang Sun Zi adalah sebuah perpaduan antara filsafat kehidupan, seni sastra, ilmu alam, matematika, dan strategi militer itu sendiri. Bangsa China di masa lampau menganggap bahwa seseorang yang "terpelajar" harus menguasai semuanya karena hal-hal itulah yang menentukan derajat/strata sosial seseorang. Seni perang adalah filsafat aplikatif yang ditujukan untuk mencapai keseimbangan dan harmoni di alam semesta. Kemenangan di medan perang adalah cerminan kebijaksanaan dalam berkehidupan sosial sehingga seorang pemimpin perang adalah sekaligus pemimpin sosial, politik dan budaya (Ames 1993, 42). Keseimbangan dan harmoni menjadi fokus dalam segala aspek kehidupan karena berbagai hal negatif semacam bencana alam, kemiskinan, peperangan, dan pemberontakan merupakan eksekusi dari hilangnya keseimbangan dan harmoni. Peperangan, dengan demikian, merupakan proses mencari format keseimbangan baru agar harmoni kembali tercipta.

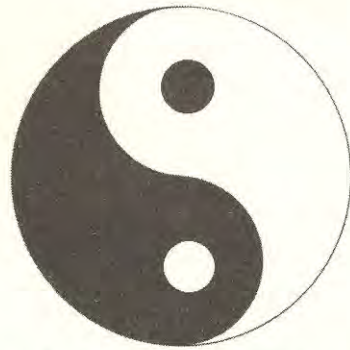
Tao dan Otonomi Diri Manusia

Dunia atau semesta, dalam pandangan filsafat China diatur atau berjalan menurut apa yang disebut sebagai "Tao" (jalan-道). Tao meliputi pola yang terjadi secara berulang-ulang namun dalam berbagai variasi yang teramat kaya tercermin dalam apa yang dialami dan dirasakan langsung oleh manusia dan kejadian-kejadian di alam semesta di luar pengamatan manusia. Tao adalah semesta itu sendiri sekaligus bagaimana semesta itu berjalan.

Manusia, sebagai makhluk yang otonom, punya kemampuan memahami dan mendayagunakan Tao. Tao bukanlah takdir di mana manusia hanya menerima saja tanpa sanggup memanfaatkannya. Pandangan ini menolak asumsi fatalistik bahwa segala sesuatu sudah ada takdirnya dan manusia tinggal menerima apa adanya secara pasrah. Sebaliknya manusia perlu menemukan dan memahami Tao untuk kemudian memanfaatkannya demi kemaslahatan umat manusia.

Karena ada berbagai jenis manusia dengan segala kepentingannya, maka interaksi antarmanusialah yang menentukan bagaimana arti/makna seseorang bagi yang lainnya sekaligus arti/makna kehidupan ini. Agar interaksi tersebut dapat produktif maka diperlukan etika kehidupan sosial. Memahami etika berarti juga membuka jalan bagi pemahaman terhadap Tao. Segala sesuatu dalam perilaku manusia menjadi bermakna relatif daripada absolut/objektif. Sebagai contoh makna kaya-miskin, cantik-jelek, baik-jahat, dan sebagainya. Tidak ada orang kaya jika tidak ada orang miskin. Demikian juga tidak ada orang baik jika tidak ada orang jahat. Manusia berdasarkan standar relatif yang dimilikinya memberikan makna pada apa yang terjadi di sekelilingnya.

Sebuah simbol yang amat populer dan dapat digunakan untuk menjelaskan relativitas di atas adalah simbol *yin* dan *yang*.



Gambar 1.2 Simbol Yin dan Yang.

Gambar tersebut terdiri atas dua unsur yaitu *yin* (陰, berwarna hitam), yang berarti dingin/gelap dan *yang* (陽, berwarna putih), yang berarti panas/terang. Gelap baru ada dan bermakna jika ada terang, demikian pula sebaliknya. Sisi terang juga bisa dimaknai sebagai karakter mudah meledak, emosional, gembira, kehangatan hubungan manusia, dan sebagainya. Sisi gelap juga bisa dimaknai sebagai karakter tenang, sedih/susah, hubungan antarmanusia yang dingin, dan sebagainya. Segala hal di alam semesta ini mengikuti pola relativitas dua kutub sehingga pemaknaan terhadap sifat sesuatu adalah menggambarkan "kecenderungan". Sebagai contoh, tidak ada seseorang yang baik dalam arti absolut, namun lebih cenderung ke arah baik daripada jahat karena batas absolut antara baik dan jahat tidak ada. Demikian juga, tidak ada seseorang yang cantik dalam arti absolut namun yang ada merupakan kecenderungan ke arah cantik daripada kutub satunya (jelek).

Arti relativitas tersebut dapat dikembangkan lebih jauh lagi dengan melihat lingkaran kecil yang kontras dengan lingkaran lebih besar yang melingkupinya. Lingkaran dalam lingkaran tersebut dapat dimaknai sebagai sehitam-hitamnya sesuatu, ada unsur putih di dalamnya, demikian pula sebaliknya. Dalam kehidupan sehari-hari, sejahat-jahatnya seseorang pasti ada sisi baiknya. Demikian pula sebaliknya, sebaik-baiknya seseorang selalu ada kekurangannya. Tidak ada sesuatu yang sempurna/absolut di dunia ini. Sekarang tinggal manusia itu sendiri, apakah dia mau mendayagunakan kebajikannya atau justru kejahatannya demi mencapai tujuannya. Orang yang bijak adalah orang yang memahami Tao yang berlaku dalam sebuah konteks dan mendayagunakan hal positif yang ada sesuai Tao tersebut untuk menciptakan keseimbangan dan harmoni.

Penggunaan Analogi dalam Mendapatkan Pengetahuan

Dalam pemikiran Barat, orang mendapatkan pengetahuan dengan melakukan analisis. Artinya, segala sesuatu perlu dipecah-pecah menjadi unsur-unsur yang lebih kecil kemudian setiap unsur dibagi lagi menjadi subunsur dan seterusnya. Kategorisasi menjadi alat utama untuk memahami sesuatu secara lebih dalam. Kategorisasi ini dilakukan dengan memberikan definisi yang spesifik untuk setiap unsur sampai dengan subunsurnya yang paling kecil. Dengan demikian, unsur bisa diartikan sebagai kategori, subunsur sebagai subkategori, demikian seterusnya. Pengetahuan dibangun dengan memahami esensi setiap kategori/subkategori dan bagaimana pola interaksi antara masing-masing kategori/subkategori tersebut. Cara berpikir analitis ini amat memudahkan seseorang untuk mengerti sebuah fenomena.

Meskipun demikian, dalam praktiknya cara berpikir analitis sering kali melupakan cara berpikir sintesis. Cara berpikir sintesis adalah di mana seseorang mencoba untuk melihat keterkaitan antarkategori dalam membentuk pengetahuan yang holistik (utuh). Cara berpikir sintesis membuat seseorang dapat memahami bahwa segala sesuatu dapat lebih bermakna dengan tidak hanya melihat esensi masing-masing kategori namun juga bagaimana keterkaitan antarkategori sehingga dapat membentuk makna yang lebih dalam tentang keberadaan masing-masing kategori yang ada dalam konteks jejaring. Sebagai ilustrasi, mobil dapat dipisahkan menjadi mesin, pintu, roda, jok, sabuk pengaman, setir, rem, interior, dan seterusnya dengan definisinya masing-masing. Namun jika unsur-unsur tadi dirancang secara sendiri-sendiri dengan desain yang canggih, belum tentu secara bersama-sama akan menghasilkan mobil yang baik. Dengan kata lain, definisi tentang setir yang baik harus juga dilihat dari sejauh mana setir tersebut pas dengan *dashboard*, jok, pintu mobil, dan interior dalam ruang penumpang. Ini berarti membutuhkan cara berpikir sintesis yang mampu merangkai seluruh unsur yang ada dalam bingkai kesatuan produk yang utuh.

Cara berpikir klasik China lebih menekankan pada sintesis keseluruhan kategori yang ada tanpa melupakan proses analitisnya. Seni Perang Sun Zi banyak memberikan penekanan pada sintesis antarfaktor yang terlibat dalam strategi militer. Kategorisasi beserta definisi masing-masing kategori dibuat secara longgar/fleksibel dan disampaikan dalam bentuk analogi (ilustrasi sebuah hal yang berbeda) yang diharapkan dapat menginspirasi pembaca untuk memahami secara lebih mendalam dan kreatif dalam penerapannya. Dalam contoh konsep mobil tersebut, penekanan yang diberikan

bukan pada keberadaan masing-masing unsur pembentuk mobil namun pada konsep berkendara secara aman dan nyaman. Dari konsep tersebut, baru kemudian dikembangkan definisi setir, *dashboard*, jok, sabuk pengaman, rem, interior, dan pintu mobil yang "baik". Dengan demikian definisi sebuah kategori lebih bersifat normatif, yaitu apa yang *seharusnya terjadi* agar dapat berhasil.

Dari pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam membaca Seni Perang Sun Zi, seseorang perlu untuk menggunakan cara berpikir yang terbuka, positif, kreatif, fleksibel, dinamis, dan sekaligus melakukan refleksi terus-menerus agar analogi yang dipaparkan dapat dicari benang merahnya dalam berbagai konteks kehidupan. Ini menimbulkan kesulitan tersendiri karena pembaca perlu senantiasa melihat kemungkinan pemaknaan yang berbeda untuk hal yang "sama" namun terjadi pada waktu/konteks yang "berbeda".

Ini sekaligus juga menjelaskan mengapa sebuah kata dalam bahasa China sering kali merupakan gabungan dari berbagai karakter/huruf yang berbeda-beda dengan makna kata sendiri-sendiri. Satu kata dapat terdiri atas satu karakter atau lebih. Variasi kombinasi dari berbagai karakter tersebut memunculkan puluhan ribu karakter/huruf maupun kata dengan makna yang berbeda-beda. Bandingkan dengan unsur pembentuk kata latin yang pada dasarnya kombinasi dari 26 huruf a-z. Sebagai contoh adalah kata krisis/*wei ji* (危机) yang merupakan gabungan dari kata bahaya/*wei xian* (危险) dan peluang/*ji hui* (机会). Makna normatif yang terkandung adalah selalu berpikir positif bahwa dalam setiap krisis selalu terdapat bahaya sekaligus peluang untuk melakukan sesuatu hal. Krisis dapat menjatuhkan seseorang jika dia gagal memanfaatkan peluang yang ada di balik bahaya tersebut.

aspek ekonomi, politik, sosial budaya dan teknologi dalam organisasi tersebut. Ini membutuhkan sebuah pendekatan multidimensional dan holistik, hal mana sejalan dengan pemikiran Sun Zi.

Buku ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan fungsi literatur Seni Perang Sun Zi sebagai sumber inspirasi atau mengklaim bahwa versi buku ini adalah "satu-satunya kebenaran" dalam mengadopsi pemikiran Sun Zi untuk SPM dalam organisasi modern. Sebaliknya, buku ini dapat digunakan sebagai landasan berpikir awal yang dapat menginspirasi pembaca untuk menggunakan kebijaksanaan Sun Zi dalam mendesain dan mengimplementasikan SPM pada organisasinya masing-masing. Penulis yakin bahwa semakin banyak pengalaman yang diperoleh saat mendesain dan mengimplementasikan SPM berdasarkan Sun Zi, maka semakin banyak pula variasi yang dapat dikembangkan pembaca sendiri sesuai konteks organisasinya. Dengan kata lain, buku ini tidak menawarkan bentuk kaku SPM berdasarkan filsafat Sun Zi, namun justru menginspirasi pembaca untuk secara terus-menerus menemukan berbagai alternatif modifikasi bentuk SPM yang sesuai dengan perkembangan dinamika organisasi.



Dasar-Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

Bab ini membagikan kerangka dan konsep dasar Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), sebagai bagian dari sistem manajemen yang sangat kritis dan WAJIB mendapat perhatian khusus dari tim manajemen. Konsep Pengendalian Manajemen sangat erat dengan pertanyaan bagaimana cara *treatment* efektif bagi karyawan (sumber daya manusia) untuk meminimalkan penyimpangan atas aspek perilaku dan hasil kinerja. Tidak peduli sekecil atau sebesar apa organisasi Anda, memiliki karyawan dengan

Satu fakta menarik yang diungkapkan oleh salah satu tim KPK menyatakan dari 1.700 narasumber, 60% kasus korupsi disebabkan oleh faktor manusia, dan bukan sistem. Lebih jauh, 98% persennya menyebutkan karena niat (keinginan) pribadi. Manusia adalah faktor kunci dalam kesuksesan organisasi. Mereka adalah perencana dan pelaku aktivitas. Dapat dipastikan, sebuah kegagalan datangnya dari faktor manusia.

performa prima adalah prasyarat utama meraih sukses. Mari kita simak satu kasus Intel Corp., bisnis kelas dunia yang beberapa kali terjatuh hanya karena kerikil-kerikil kecil, rendahnya kompetensi dan kualitas karakter pihak manajemen.

Apa Pun Masalahnya, Penyebabnya... Manusia: Hikmah Arogansi Intel Corp.

Siapa yang tidak kenal nama besar Intel? Salah satu produsen raksasa teknologi *hardware* kelas dunia yang terkenal dengan salah produknya, Pentium. Namun tahukah Anda kalau Intel merupakan perusahaan besar yang tak luput dari *gonjangan-jangan* hanya karena sikap arogansi pihak manajemen yang membawa petaka rabun dekat persaingan?

Kisah pergulatan Intel Corp. cukup menjadi pelajaran bagi perusahaan bisnis kelas dunia. Selama sejarah, tercatat 2 kali (dalam kurun waktu kurang dari 5 tahun) Intel *kecolongan* peluang pasar atas pesaingnya, Texas Instrument (TI) dan Advance Micro Device (AMD). Awalnya, dengan posisi kuatnya manajemen Intel cenderung menjadi rabun dekat atas persaingan dan ancaman inovasi pesat para *runner up*.

Saat Intel memperkenalkan teknologi Digital Signal Processor (DSP) ke pasar PC, ia berhasil menggeser pesaing utamanya, TI. Tanpa disadari, ternyata respons dan gerakan TI sungguh cepat. Dengan segera TI melihat peluang aplikasi DSP pada perangkat mobile. Terlenna dengan posisinya, Intel terlambat mencuri *start* dan pada saat Intel terbangun dari tidurnya, TI telah menguasai 60% pangsa pasar telepon *wireless*. Pada tahun 2003, sekali lagi Intel jatuh pada lubang yang sama. Ketika itu, AMD tengah meluncurkan prosesor Opteron berkemampuan 64 bit dengan biaya lebih murah dan kecepatan lebih dibanding produk Intel (saat itu). Sebelumnya, Intel hanya bisa berpikir AMD sebagai produsen penjiplak saja. Inovasi AMD ternyata berhasil mencuri hati IBM, Sun Microsystem, dan HP. Sekali lagi ini membuat tim manajemen Intel *kelabakan* dengan segera meluncurkan Xeon dengan bit yang sama.

Sungguh menarik ketika kita coba cermati kisah ini. Apa sebenarnya akar permasalahan Intel? Teknologi, sistem manajemen, atau orang? Dari sisi teknologi, tentu saja Intel tidak mungkin kalah dibanding TI atau AMD. Jadi, hanya ada 2 kemungkinan akar permasalahan Intel, kualitas manajemen atau orang (karyawan). Kalau kita pantau lebih dalam, kualitas proses manajemen sangat bergantung pada orang-orang yang terlibat. Mereka adalah perancang dan pelaku proses manajemen. Tentu saja kualitas orang atau sumber daya manusia adalah faktor kunci yang menentukan keberhasilan manajemen. Dengan versi berbeda, Lee Cockerrell, mantan wakil presiden Disney World Resort menyadari bahwa karyawan adalah merek dan kunci sukses perusahaan. Hampir setiap kisah kegagalan perusahaan di dunia (seperti Baring Brothers dan Baby Superstore) selalu bermuara pada keterbatasan kualitas sumber daya manusia (manajer, supervisor, atau karyawan kelas bawah) dan tidak memadainya sistem pengendalian manajemen.

Kasus Intel hanya satu dari ribuan, bahkan jutaan kasus yang dilatarbelakangi oleh keterbatasan sumber daya manusia. Coba perhatikan potongan kasus senada berikut:

Karyawan Damri Demo Tuntut Kejelasan Status

"Puluhan karyawan Perum Damri melakukan aksi unjuk rasa di depan Kantor Kementerian Negara BUMN di Jl. Merdeka Selatan, Jakarta Pusat, Selasa, menuntut status mereka yang dinilai belum jelas... Selain itu, katanya, meskipun sudah menjadi karyawan tetap, tetapi gajinya terbilang sangat kecil atau di bawah upah minimum." (ANTARA News)

Gaji Tak Dibayar, Karyawan PT Kymco Demo

"Sekitar 200 karyawan PT Kymco yang tergabung dalam Federasi Serikat Pekerja Metal Indonesia (FSPMI) melakukan

demonstrasi di depan bundaran kantor Lippo Karawaci Tbk., Rabu (29/7). Mereka menuntut upah dan pesangon yang tidak dibayar oleh PT Kymco Motor Indonesia." (TANGERANG NEWS)

Kejatuhan Enron Corp.

Kisah jatuhnya Enron bisa saja menjadi pelajaran berharga bagi bisnis dunia. Bagaimana perusahaan sebesar (bahkan disebut sebagai "Perusahaan Amerika Paling Inovatif") itu bisa jatuh seketika. Satu akar masalah utama dari skandal ini adalah praktik fraud akuntansi oleh pihak manajemen. Saat ini Enron malah menjadi simbol fraud dan korupsi dunia.

Barometer Korupsi Global 2009 Transparency International

"Survei Barometer Korupsi Global (BKG) yang dilaksanakan oleh Transparency International (TI) secara akumulatif menunjukkan bahwa publik memiliki persepsi negatif terhadap kehidupan politik dan menganggap partai politik sebagai institusi yang paling banyak dipengaruhi oleh korupsi. Namun bila dilihat satu per satu, maka temuan survei BKG di setiap negara bergantung pada situasi kontekstual negara tersebut... Dari 69 negara yang disurvei, 13 negara menempatkan sektor bisnis/swasta sebagai sektor yang paling korup. Ada 11 negara yang menempatkan pelayanan publik sebagai sektor yang paling korup."

Ernst & Young European Fraud Survey 2009

Ernst & Young mencoba melakukan survei di 22 negara bagian Eropa lebih dari 2.000 responden yang bekerja pada perusahaan terbuka dan multinasional. Berikut rangkuman hasil survei tersebut:

- 55% responden memprediksi jumlah praktik fraud akan terus bertambah.
- 29% tidak memercayai lagi pihak manajemen.
- 42% percaya bahwa persentase fraud terbesar dilakukan pihak senior.
- 25% berpikir kasus penyalahgunaan FCPA akan terus bertambah.

- Hanya 12% responden Itali dan Prancis yakin bahwa pihak manajemen yang punya integritas.

RS Omni Seharusnya Jangan Arogan

"Dalam menangani kasus Prita Mulyasari, RS Omni Internasional dan para dokter masih merasa sebagai pihak yang paling benar sehingga terkesan arogan. Demikian penilaian Bah-tiar Husain, lembaga Advokasi Kedokteran Indonesia, dalam diskusi yang bertajuk 'Kasus Prita Dilihat dari Sisi Hukum Medis', Selasa (9/6). Menurut dia, RS Omni seharusnya melakukan menyelesaikan kasus tersebut secara baik-baik. 'Saya menyangkan hal tersebut, seharusnya pihak Omni merangkul Prita. Karena dalam peraturan perundangan-undangan mengenai kesehatan, rumah sakit dan dokter dalam melakukan tugasnya berkewajiban standar profesi dan menghormati hak pasien,' katanya." (Surya)

Sangat jelas, kasus-kasus dalam kotak panas di atas memiliki kesamaan sumber atau akar masalah, kurangnya kompetensi dan lemahnya karakter personel (sumber daya manusia) yang dapat terjadi di tingkatan mana pun dalam organisasi. Sejak detik ini, segera ubah paradigma dan orientasikan energi Anda untuk berinvestasi pada sumber daya manusia atau merelakan kondisi perusahaan Anda menjadi "Intel ke-2" atau mungkin lebih parah.

PENTINGNYA PENGENDALIAN MANAJEMEN

Manusia adalah aspek sekaligus aset terpenting bagi sebuah organisasi. Mereka adalah *intangibe asset* pelaku proses manajemen yang menentukan sukses tidaknya organisasi. Sebagai elemen utama dalam proses manajemen, manusia juga merupakan elemen yang paling sulit dikendalikan. Setiap orang

itu unik, mereka punya motif dan keinginan yang sangat spesifik, terkadang berubah-ubah, dan tentu saja sulit diidentifikasi. Kondisi ini sering memicu konflik dan permasalahan dalam dinamika organisasi. Apalagi ketika motif unik tersebut bertabrakan dengan motif-motif unik lain. Perlu sebuah mekanisme untuk meminimalkan *motivation chaos*. Mari kita ambil dari ilustrasi hiruk-pikuk jalan raya.

Pengendalian Ala Jalan Raya

Mari kita renungkan kembali gambaran kesibukan jalan raya tadi pagi. Apa yang pasti terjadi jika tidak ada rambu-rambu dan polisi lalu lintas di sana. 99% KACAU! Setiap orang merasa penting dan sibuk dan ingin mendapat jalan duluan. Bahkan, rambu-rambu yang ada pun sering tidak digubris. Lampu merah, larangan putar balik, marka... *siapa takut?* Paling-paling taat tampak ketika ada polisi di sana dan efek ini hanya jangka pendek. Begitu pak polisi beranjak pergi, begitu pula ketaatan.

Gambaran ini mungkin tidak jauh berbeda dengan kondisi organisasi secara umum. Orang-orang taat dan tampak rajin jika ada pengawas, ia tidak mungkin 100% menggunakan waktunya hanya untuk melototi orang-orang di sana. Prosedur yang ada sering dilanggar, aturan main dimainkan, semua demi motif-motif pribadi. Ini adalah problema sistematis yang membutuhkan solusi holistik, yang disebut pengendalian manajemen.

Jadi, pengendalian manajemen diperlukan karena manusia adalah makhluk yang amat kompleks. Manusia memiliki potensi luar biasa untuk berkembang dan bermanfaat bagi sekitarnya sekaligus manusia memiliki potensi untuk merusak yang tidak kalah hebatnya. Merchant dan Van der Stede

(2003) menggolongkan ada tiga masalah pengendalian yang dalam buku ini kita sebut sebagai "**3 Tidak**", yaitu:

1. "**Tidak Tahu**": Keterbatasan pemahaman atas penugasan

Kondisi ini terjadi saat karyawan tidak menjalankan tugas dengan benar karena kurangnya pemahaman dan pengetahuan atas wewenang dan tanggung jawabnya. Karyawan sulit mengerti dan memahami kemauan pihak manajemen dan tujuan yang hendak diraih. Hal ini bisa disebabkan oleh sistem informasi yang kurang memadai atau tidak efektif atau keterbatasan manajemen dalam mengomunikasikan informasi atau memberi instruksi. Akar masalahnya adalah gap komunikasi antara atasan dan bawahan.

2. "**Tidak Mau**": Masalah motivasi

Masalah motivasi terjadi karena tidak selarasnya motif pribadi (individu) dengan tujuan organisasi. Semakin banyak "penghuni" organisasi, makin kompleks dan variatif pula keinginan dan kebutuhan yang ada di sana. Perbedaan ini makin melebarkan *gap* yang ada. Seorang anggota organisasi sekadar tidak mau melakukan yang terbaik bagi perusahaan atau bahkan sampai merusak dan mencuri aset perusahaan untuk kepentingan pribadinya. Masalah motivasi dapat dibedakan menjadi 2, yaitu motivasi dalam diri dan motivasi yang muncul akibat adanya *iming-iming* dari luar, misalnya peluang penggelapan uang, penyalahgunaan wewenang, atau manipulasi data akibat tidak ketatnya sistem pengendalian yang ada. Akar

itu unik, mereka punya motif dan keinginan yang sangat spesifik, terkadang berubah-ubah, dan tentu saja sulit diidentifikasi. Kondisi ini sering memicu konflik dan permasalahan dalam dinamika organisasi. Apalagi ketika motif unik tersebut bertabrakan dengan motif-motif unik lain. Perlu sebuah mekanisme untuk meminimalkan *motivation chaos*. Mari kita ambil dari ilustrasi hiruk-pikuk jalan raya.

Pengendalian Ala Jalan Raya

Mari kita renungkan kembali gambaran kesibukan jalan raya tadi pagi. Apa yang pasti terjadi jika tidak ada rambu-rambu dan polisi lalu lintas di sana. 99% KACAU! Setiap orang merasa penting dan sibuk dan ingin mendapat jalan duluan. Bahkan, rambu-rambu yang ada pun sering tidak digubris. Lampu merah, larangan putar balik, marka... *siapa takut?* Paling-paling taat tampak ketika ada polisi di sana dan efek ini hanya jangka pendek. Begitu pak polisi beranjak pergi, begitu pula ketaatan.

Gambaran ini mungkin tidak jauh berbeda dengan kondisi organisasi secara umum. Orang-orang taat dan tampak rajin jika ada pengawas, ia tidak mungkin 100% menggunakan waktunya hanya untuk melototi orang-orang di sana. Prosedur yang ada sering dilanggar, aturan main dimainkan, semua demi motif-motif pribadi. Ini adalah problema sistematis yang membutuhkan solusi holistik, yang disebut pengendalian manajemen.

Jadi, pengendalian manajemen diperlukan karena manusia adalah makhluk yang amat kompleks. Manusia memiliki potensi luar biasa untuk berkembang dan bermanfaat bagi sekitarnya sekaligus manusia memiliki potensi untuk merusak yang tidak kalah hebatnya. Merchant dan Van der Stede

(2003) menggolongkan ada tiga masalah pengendalian yang dalam buku ini kita sebut sebagai "3 Tidak", yaitu:

1. "Tidak Tahu": Keterbatasan pemahaman atas penugasan

Kondisi ini terjadi saat karyawan tidak menjalankan tugas dengan benar karena kurangnya pemahaman dan pengetahuan atas wewenang dan tanggung jawabnya. Karyawan sulit mengerti dan memahami kemauan pihak manajemen dan tujuan yang hendak diraih. Hal ini bisa disebabkan oleh sistem informasi yang kurang memadai atau tidak efektif atau keterbatasan manajemen dalam mengomunikasikan informasi atau memberi instruksi. Akar masalahnya adalah gap komunikasi antara atasan dan bawahan.

2. "Tidak Mau": Masalah motivasi

Masalah motivasi terjadi karena tidak selarasnya motif pribadi (individu) dengan tujuan organisasi. Semakin banyak "penghuni" organisasi, makin kompleks dan variatif pula keinginan dan kebutuhan yang ada di sana. Perbedaan ini makin melebarkan *gap* yang ada. Seorang anggota organisasi sekadar tidak mau melakukan yang terbaik bagi perusahaan atau bahkan sampai merusak dan mencuri aset perusahaan untuk kepentingan pribadinya. Masalah motivasi dapat dibedakan menjadi 2, yaitu motivasi dalam diri dan motivasi yang muncul akibat adanya *iming-iming* dari luar, misalnya peluang penggelapan uang, penyalahgunaan wewenang, atau manipulasi data akibat tidak ketatnya sistem pengendalian yang ada. Akar

masalahnya adalah konflik kepentingan antara diri karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

3. "Tidak Mampu": Keterbatasan pribadi

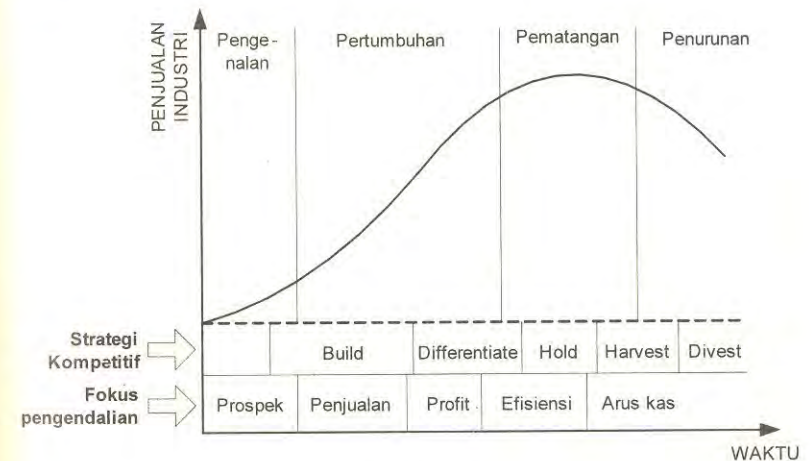
Keterbatasan pribadi adalah kondisi di mana penyimpangan terjadi akibat kurangnya pengetahuan, kemampuan, keahlian, atau kompetensi seseorang dalam menjalankan tugasnya. Orang-orang demikian akhirnya tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan. Hal ini bisa terjadi karena lemahnya sistem perekrutan, pelatihan, atau tidak memadainya panduan prosedur kerja. Jadi akar masalahnya adalah kualifikasi karyawan yang tidak sesuai dengan penempatannya.

SPM diperlukan untuk menyelesaikan ketiga masalah di atas. Namun perlu diperhatikan bahwa dalam merancang dan mengaplikasikan prosedur pengendalian tetap perlu dipertimbangkan antara biaya, waktu, tenaga, dan manfaatnya. Untuk menyeimbangkannya, tim manajemen dapat mengembangkan *multiple form of control* dalam perspektif holistik (perpaduan antara pengendalian formal dan informal).

STRATEGI BISNIS DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Strategi dan pengendalian manajemen adalah 2 komponen pokok organisasi yang saling melengkapi. Ini ibarat tangan kanan dan tangan kiri yang keduanya akan memudahkan pekerjaan manusia. Namun, satu hal perlu diperhatikan. Pengendalian manajemen sangat bersifat kontinjen.

Pengendalian manajemen harus selaras dan *support* strategi, bukan perangkat yang berdiri sendiri. Macintosh (1994) membangun sebuah sintesis dinamis yang menjelaskan pentingnya pengendalian manajemen sebagai penunjang pencapaian strategi dalam siklus hidup produk (*product life cycle*) pada sebuah grafik multidimensi berikut:



Gambar 2.1 Fokus Pengendalian Terkait dengan Pemilihan Strategi Kompetitif.

Grafik ini menjelaskan bahwa untuk mencapai efektivitas, setiap tipe organisasi dengan strategi, posisi (fase), dan struktur yang berbeda membutuhkan rancangan SPM yang berbeda pula. Sebagai contoh, pada fase pengenalan (perusahaan baru) dan peralihan pada pertumbuhan, strategi yang cocok adalah *build* dengan fokus pengendalian pada aktivitas prospek dan penjualan. Pada fase pertumbuhan, strategi *build* dan *differentiate* dengan fokus pengendalian pada penjualan dan profit akan lebih efektif. Pada fase pematangan, strategi serial *differentiate*, *hold*, dan *harvest* dengan fokus

pengendalian pada efisiensi dan arus kas akan lebih cocok. Dan pada fase penurunan, strategi *harvest* dan *divest* dengan fokus pada arus kas akan jauh lebih efektif dan efisien. Jadi, fokus pengendalian di sini harus sesuai dengan strategi yang dipilih untuk menciptakan sinergi dalam sistem manajemen.

Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan kerangka arah kebijakan sebuah organisasi termasuk perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi tantangan dinamika lingkungan eksternal dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Strategi bisnis dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu strategi tingkat korporat dan strategi tingkat unit bisnis (Simons 2000; Merchant dan Van der Stede 2003).

Strategi tingkat korporat adalah penetapan prioritas untuk mengambil putusan "di mana sumber daya organisasi akan diinvestasikan". Putusan ini meliputi bidang bisnis yang hendak dipertahankan, dikembangkan, atau dimodifikasi di masa depan sehingga diperlukan alokasi sumber daya (finansial, tanah dan bangunan, mesin/peralatan, pengembangan sumber daya manusia, aliansi strategis, *know-how*, dan sebagainya) yang bersifat komitmen jangka panjang dari organisasi tersebut. Miles dan Snow (1978) membagi ada 4 jenis strategi: *defender*, *prospector*, *analyzer*, dan *reactor*. Tabel 2.1 menggambarkan kategorisasi strategi di atas dengan ciri-cirinya.

Tabel 2.1 Kategorisasi Strategi Korporat.

No	Jenis Strategi	Ciri-ciri
1.	Defender	Variasi produk inti yang terbatas, peranan manajemen tingkat korporat yang dominan dalam pengambilan putusan, mengutamakan efisiensi dan/atau kualitas serta stabilitas operasional, lingkungan eksternal yang relatif stabil.
2.	Prospector	Selalu mencari peluang untuk produk dan pasar baru, struktur organisasi dan operasi yang fleksibel, lingkungan eksternal yang penuh ketidakpastian.
3.	Analyzer	Produk inti beragam, pengembangan produk baru dilakukan setelah pasar potensial jelas keberadaannya, struktur organisasi lebih condong ke matriks.
4.	Reactor	Strategi pengembangan kurang memiliki pola tertentu yang jelas, cenderung pasif bersifat menunggu dan meniru produk perusahaan lain yang telah berhasil.



Gambar 2.2 Strategi Tingkat Korporat dan Unit Bisnis (Simons; 2000, 17).

Menurut Miles dan Snow, organisasi tipe *reactor* cenderung kurang berhasil dalam jangka panjang dan sering kali kehilangan peluang strategis. Ini disebabkan sikap pasif dan cenderung melakukan *copycat* sehingga pengambilan putusan strategis menjadi terlambat. Setelah bidang bisnis ditetapkan, maka organisasi perlu memikirkan langkah selanjutnya yaitu membuat strategi tingkat unit bisnis.

Strategi tingkat unit bisnis adalah penetapan prioritas untuk mengambil putusan "bagaimana cara memenangkan persaingan pada sebuah bidang bisnis tertentu". Putusan ini meliputi target pasar yang dipilih, identifikasi pesaing, penetapan *positioning* diri, edukasi pasar, dan penciptaan keunggulan bersaing. Dengan kata lain, strategi unit bisnis berfokus pada bagaimana bagaimana menciptakan nilai produk di mata pelanggan untuk memenangkan persaingan. Gambar 2.2 memberikan visualisasi perbedaan antara strategi tingkat korporat dan strategi tingkat unit bisnis. Menurut Porter (1985) ada tiga jenis strategi bersaing: *overall cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Tabel 2.2 menggambarkan tentang ketiga jenis strategi bersaing tersebut beserta ciri-cirinya.

Proses formulasi strategi korporat dan strategi unit bisnis bersifat dua arah. Strategi korporat menjadi payung besar dalam pengembangan strategi unit bisnis. Pada gilirannya, strategi unit bisnis dapat memberikan umpan balik (*feedback*) bagi formulasi strategi korporat berikutnya. Artinya, saat strategi bisnis dibuat dan diimplementasikan, bisa jadi muncul informasi baru yang krusial tidak saja bagi pengembangan sebuah unit bisnis namun juga relevan bagi pengembangan organisasi secara keseluruhan. Informasi tersebut dapat menjadi masukan untuk melakukan modifikasi maupun memperbarui strategi korporat di masa yang akan datang.

Tabel 2.2 Kategorisasi Strategi Bersaing.

No.	Jenis Strategi Bersaing	Ciri-ciri
1.	Overall cost leadership	Mengandalkan harga lebih murah dibandingkan pesaing, perolehan pangsa pasar yang besar, standarisasi produk, skala ekonomis, efisiensi, dan pengendalian biaya yang ketat.
2.	Diferensiasi	Mengandalkan keunikan produk untuk menciptakan loyalitas pelanggan, menekankan pada aktivitas pemasaran dan riset/ pengembangan, value produk yang ditawarkan lebih penting dari harga jual.
3.	Focus	Berfokus pada kelompok pembeli, lini produk maupun lokasi pasar yang khusus. Selalu mencari ceruk pasar tertentu untuk dimasuki.

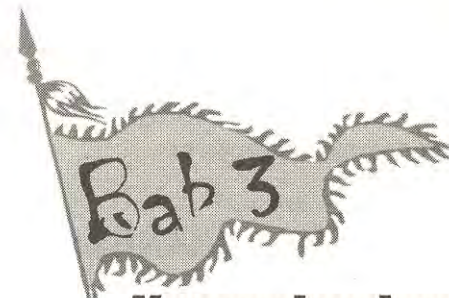
Ilustrasi Strategi Korporat dan Unit Bisnis PT Millenium Food

PT Millenium Food (MF), sebuah perusahaan produsen mi instan, susu bubuk anak-anak, dan bumbu masak siap pakai. Saat mengimplementasikan strategi unit bisnis untuk mi instan ditemukan informasi adanya dinamika lingkungan sosial budaya, yaitu kecenderungan makin kuatnya suami dan istri dalam sebuah keluarga untuk bekerja sehingga waktu yang tersedia untuk menyiapkan makanan dan melakukan pekerjaan rumah tangga lainnya menjadi semakin terbatas. Di pihak lain, kesadaran hidup sehat dengan diet makanan organik semakin meningkat pada kalangan masyarakat terdidik dan kelas menengah atas. Walaupun mi instan menjawab tantangan kepraktisan dalam menyiapkan makanan, sebagian

manusia tidak dapat diatasi, yaitu tidak tahu, tidak mau dan tidak mampu. SPM dirancang untuk meminimalisasi ketiga masalah tersebut (jika tidak mungkin mengeliminasi).

Ada tiga jenis pengendalian yang bersifat saling melengkapi, yaitu pengendalian hasil, pengendalian proses, dan pengendalian budaya. Pengendalian hasil adalah pengendalian yang berfokus pada output terukur yang ingin dicapai. Pengendalian ini memiliki peranan penting dalam mendorong kreativitas anggota organisasi. Pengendalian proses adalah pengendalian yang berfokus pada metode/cara yang digunakan. Pengendalian ini memiliki peranan penting dalam mendorong kepatuhan bawahan dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas kritis yang membutuhkan standardisasi prosedur. Pengendalian budaya adalah pengendalian yang berfokus pada penciptaan budaya organisasi yang baik dan kuat sebagai pemicu perilaku bawahan agar konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi. Pengendalian ini berfungsi sebagai mekanisme informal untuk menciptakan roh organisasi sekaligus menutupi kekurangan-kekurangan dari dua jenis pengendalian formal sebelumnya.

SPM yang baik perlu memenuhi tujuh kriteria kunci, yaitu: orientasi pada masa depan dan tujuan organisasi, adaptif terhadap lingkungan pengendalian, konsisten dengan strategi organisasi, memiliki aturan dan prosedur yang baku namun tetap fleksibel dalam hal-hal yang memang membutuhkan fleksibilitas, dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat, mempertimbangkan aspek kebutuhan manusia, dan memiliki manfaat yang lebih besar dari biaya implementasinya. Dengan demikian tidak ada satu pun desain SPM yang cocok dalam segala situasi. SPM yang baik adalah SPM yang sanggup menjawab tantangan organisasional sesuai konteksnya masing-masing.



Kepemimpinan dalam Pengendalian Manajemen

Mono zukuri wa hito zukuri, salah satu prinsip kunci Toyota. Artinya, "kami tidak hanya membuat mobil, kami membangun orang". Sungguh kebijakan yang mengagumkan, perusahaan sebesar itu sangat peduli dan memikirkan nasib karyawan kecilnya. Ini sebuah aplikasi kepemimpinan yang melayani. Dengan cara ini pengendalian manajemen menjadi sangat efektif. Pemimpin Toyota berpikir bahwa manusialah yang menjalankan seluruh operasi organisasi, mulai dari riset, desain produk hingga marketing. Di tangan orang-oranglah "nasib" dan masa depan perusahaan berada. Lepas dari hitungan untung rugi jangka pendek dan *tangible*, yang pasti pemimpin perusahaan besar sadar, bahwa investasi hebat bagi masa depan bisnis adalah pada aspek manusia. Redaksi *Fortune online* menyimpulkan "The most successful businesses know that developing talent is their top priority". Inilah yang menjadi prinsip universal pemimpin, sekaligus utama kesuksesan bisnis kelas

dunia. Fakta-fakta ini kian melekatkan kepemimpinan dan pengendalian manajemen/karyawan.

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Organisasi yang efektif membutuhkan orang-orang yang terbaik, cemerlang, dan memiliki kompetensi yang beragam untuk dapat bertahan, berinovasi, dan berkembang dalam lingkungan yang turbulen di masa depan. Chowdhury (2003) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan dari orang-orang yang bertalenta dan dilengkapi dengan sumber daya yang memadai untuk menghasilkan *output* yang lebih baik dan lebih cepat. Namun mempersatukan orang-orang seperti itu tidaklah mudah. Sering kali mereka yang bertalenta memiliki aspirasi yang amat beragam dengan keunikan perilakunya masing-masing. Dibutuhkan keahlian untuk mengendalikan orang-orang yang eksentrik namun berpotensi dahsyat. Dengan kata lain, figur pemimpin adalah pusat dari efektivitas pengendalian manajemen.

Pemimpin adalah orang yang memiliki pengaruh terbesar dalam menggerakkan anggotanya untuk tetap pada fokus visi yang sama. Seorang atasan atau manajer belum tentu seorang pemimpin yang baik. Sebaliknya jiwa kepemimpinan dapat muncul dan dimiliki oleh siapa saja yang mau mengembangkan potensi kepemimpinan dalam dirinya.

Bukan sesuatu yang berlebihan, pemimpin hebat memiliki sentuhan ajaib yang mampu merangkul, menggerakkan, dan mengarahkan seluruh elemen organisasi pada satu visi yang sama. Kisah hebat kelas dunia Donald Trump, Warren Buffett, Steve Jobs, Andy Grove, dan Jack Welch telah membuktikan inspirasi kepemimpinan sukses mereka telah berdampak pada bisnis mereka. Sheth (2008) melakukan

Tabel 3.1 Mengilustrasikan Perbedaan antara Manajer dan Pemimpin.

Manajer dan Pemimpin	
Manajer	Pemimpin
Administratif	Inovatif
Bertanya "bagaimana"	Bertanya "apa dan mengapa"
Fokus pada sistem	Fokus pada orang
Melakukan dengan benar	Melakukan hal benar
Memelihara	Mengembangkan
Bersandar pada pengendalian	Menginspirasi kepercayaan
Perspektif jangka pendek	Perspektif jangka lebih panjang
Menerima <i>status quo</i>	Melawan <i>status quo</i>
Punya "mata" pada lini bawah	Punya "mata" pada seluruh horizon
Mengimitasi	Membuat sesuatu yang original
Mencontoh orang hebat masa lalu	Menciptakan orang-orangnya menjadi hebat

Tabel 3.1. Manajer vs Pemimpin (Greenberg dan Baron, 2008)

penelitian luar biasa dan mengungkap praktik kehancuran bisnis dunia yang semuanya berujung pada KEPEMIMPINAN YANG BURUK.

Pemimpin adalah orang yang memegang peran terbesar dalam menciptakan pola kerja. Sebaliknya, kondisi kerja sebuah organisasi cukup untuk mencerminkan model kepemimpinan yang ada. Pemimpin yang baik selalu menggunakan kombinasi antara keteladanan diri sebagai panutan bawahan, penciptaan budaya organisasi yang baik dan alat-alat birokrasi formal yang tepat guna. **Memimpin** berarti **mengendalikan**. Namun kualitas kepemimpinan yang tertinggi

adalah saat yang dipimpin **tidak menyadari** bahwa mereka sedang dikendalikan. Dalam hal ini, nilai-nilai, sikap, perilaku, dan kebiasaan organisasional yang baik sudah menjadi bagian integral dalam diri setiap bawahan sehingga mereka sanggup menjalankan tugas dan kewajiban *on the right track* tanpa harus diperintah lagi.

Pemimpin yang sukses tidak cukup memiliki karakter yang baik, ia harus menyeimbangkan diri dengan pembekalan pengetahuan yang baik. Yukl (2005) memaparkan bahwa pemimpin adalah orang yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan faktor penentu kinerja (*performance determinant*) sebagai strategi pertahanan kesejahteraan jangka panjang. Tujuan ini dapat diraih melalui implementasi program formal, sistem manajemen, dan struktur formal yang berorientasi pada efisiensi dan keandalan proses, fungsi sumber daya manusia, inovasi, dan kemampuan adaptasi.



Gambar 3.1 Pengetahuan Bisnis dan Tingkatan Manajerial.

Pemimpin juga wajib memiliki pengetahuan bisnis yang memadai. Artinya, bahwa selain memahami faktor-faktor

internal organisasinya, termasuk kekuatan dan kelemahan sumber daya yang ada, pemimpin juga perlu memiliki kemampuan membaca, memahami dan memengaruhi (dalam batas tertentu) lingkungan eksternalnya. Faktor-faktor eksternal adalah peluang dan ancaman eksternal yang sudah ada maupun yang akan muncul. Antara lain tren aspirasi konsumen, makroekonomi, dinamika politik, perkembangan teknologi, sosial-budaya masyarakat, dan perkembangan media. Semakin tinggi posisi manajerial seseorang, komposisi pengetahuan bisnis yang dibutuhkan akan semakin bergeser ke pengetahuan lingkungan eksternal sebagaimana ditampikan pada Gambar 3.1.

Kesemuanya itu membutuhkan proses pembelajaran seorang atasan. Semakin cepat proses tersebut, semakin tinggi pula kemampuan adaptasinya dan semakin efektif pula peranan kepemimpinan yang dimainkan. Sebaik apa pun desain Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dalam sebuah organisasi akan sia-sia tanpa didukung dengan kepemimpinan yang kuat, demikian pula sebaliknya. Jadi, di sini ada hubungan dua arah antara SPM dan kepemimpinan. SPM memberikan koridor bagi seorang pemimpin untuk melakukan fungsi pengendaliannya dan sang pemimpin, pada gilirannya, memperbarui desain dan implementasi SPM ke depan sesuai dinamika yang ada.

KEPEMIMPINAN DALAM FILOSOFI SUN ZI

Seorang pemimpin wajib memenangkan hati dan pikiran (*heart and mind*) dari seluruh jajaran bawahan. Hati dalam karakter China adalah *xin* (心) dan pikiran adalah *nao* (脑). Hati (*xin*) merujuk pada perasaan atau emosi yang terlibat. Dengan memenangkan hati bawahan, seorang pemimpin

mendapatkan kesetiaan, kebanggaan, dan dukungan moral dari bawahan. Pikiran (*nao*) merujuk pada kepala dingin, objektivitas dan rasionalitas yang terlibat. Pemimpin dalam membuat strategi dan rencana perlu menggunakan pikiran (*nao*). Namun dalam mengimplementasikan rencana dan memotivasi bawahan, pemimpin perlu mengedepankan hati (*xin*). Perpaduan ini dalam pertempuran akan menghasilkan pasukan yang tangguh, disiplin, tidak kenal takut, dan meyakini bahwa tujuan bertempur adalah demi keadilan dan kebenaran semata. Kombinasi hati dan pikiran juga merupakan salah satu perwujudan keseimbangan *yin* dan *yang* (lihat Bab 1) untuk menciptakan harmoni di alam semesta ini.

Pemimpin harus paham bahwa sukses dan pencapaian strategi sebenarnya ada di tangan bawahan. Sering kali banyak orang berpendapat buat apa repot-repot mengurus bawahan, *toh* yang terpenting profit datang terus. Mungkin saja benar, profit bisa tetap datang, permasalahannya pemikiran demikian tidak akan membawa kelanggengan usaha. Mengingat lanskap dunia bisnis yang makin flat, maka perubahan *mindset* pemimpin yang hanya mengasumsikan manusia sebagai mesin/robot harus segera diubah. Sejak lebih dari 2.500 tahun yang lalu, Sun Zi sudah memahami konsep ini, yaitu *bagaimana memenangkan hati dan pikiran pasukan*.

Karakteristik Seorang Pemimpin yang Efektif

Pokok-pokok pemikiran dari Sun Zi tentang kepemimpinan adalah sebagaimana pada kutipan berikut:

"Kepemimpinan dari seorang panglima mengacu pada kualitas yang harus dimiliki, terdiri atas kebijaksanaan, ketulusan, kebaikan, keberanian, dan disiplin." (teks bagian I)

- **Kebijaksanaan** adalah kemampuan untuk mempertimbangkan segala sesuatu dari berbagai aspek dan sudut pandang yang berbeda untuk kemudian mengambil putusan yang paling optimal. Kehati-hatian amat diperlukan sebelum bertindak (perwujudan pikiran).
- **Ketulusan** adalah niat baik yang murni apa adanya dari dalam dirinya terhadap bawahan. Seorang pemimpin yang menganggap bawahannya adalah orang yang dikasihi sebagaimana anaknya sendiri akan mengakibatkan sang bawahan mengasihinya dengan segenap hati dan pikiran (perwujudan hati).
- **Kebaikan** adalah sebuah sikap yang mengayomi bawahan sehingga bawahan akan merasa bahwa apa yang diperjuangkan merupakan kepentingan bersama dan bukan demi kepentingan pemimpin semata. Kebaikan paling tampak pada bagaimana seorang pemimpin peduli terhadap bawahan pada tingkatan yang jauh lebih rendah darinya. Pemimpin yang memiliki kebaikan lebih mudah untuk mengerti kebutuhan mereka dan senantiasa berusaha untuk memenuhinya demi mencapai tujuan organisasi yang lebih besar (perwujudan hati).
- **Keberanian** adalah sebuah kemampuan untuk memperhitungkan risiko yang ada dan mengambil tindakan yang diperlukan tanpa ragu-ragu jika memang dibutuhkan. Keberanian tercermin dari teladan yang diberikan sang pemimpin dalam situasi kritis sekalipun pilihan tindakan tersebut dapat membahayakan kepentingan pribadinya. Dalam konteks yang lain, keberanian juga berarti sikap sportif untuk mengakui kesalahan dan bertanggung jawab penuh

manakala sang pemimpin mengambil putusan yang keliru. Dengan kata lain, berani menang dan berani kalah tanpa harus mencari kambing hitam (perwujudan pikiran).

- **Disiplin** berarti konsekuen dengan kebijakan dan aturan yang dibuat sendiri meskipun hal tersebut melibatkan dirinya sendiri maupun orang-orang dekatnya. Bawahan sering kali tidak melihat perkataan sang pemimpin namun melihat contoh yang diberikan sang pemimpin dalam menegakkan aturan main jika itu harus menimpa "orang-orang terdekatnya". Disiplin juga dapat diartikan perlakuan yang setara dan nondiskriminatif dalam memberikan *reward* dan *punishment*. Sebuah hukuman atau sanksi yang diberikan pada siapa saja yang melanggar aturan main dapat memberikan sebuah pesan yang jelas kepada setiap orang bahwa tidak ada seorang pun yang berada di luar hukum atau aturan main dalam organisasi (perwujudan pikiran).

Pelajaran dari Pelatihan Selir: 5 Karakter Itu Bukti, Bukan Cuma Teori

Sun Zi sudah mendemonstrasikan efektivitas kelima karakter ini dalam kisah pelatihan 180 selir yang selama ini hanya ditekankan pada refleksi kedisiplinan saja. Mari kita simak kembali kisah singkatnya.

Mengawali perjalanan besarnya, Sun Zi singgah dan ingin mengabdikan pada negeri Wu. Saat itu Raja He Lu telah mendengar berita tentang Seni Perang dan timbul niatnya untuk menguji kelihaian Sun Zi dan memintanya untuk melatih gerakan perang 180 selirnya. Beberapa saat ia berpikir sebelum

akhirnya menerima tantangan "gila" itu. Sun Zi membagi selir-selir menjadi dua bagian dengan masing-masing dipimpin oleh komandan lapangan, selir kesayangan raja. Beberapa kali dicoba dengan sistem komando yang efektif namun hasilnya adalah disorganisasi. Setelah memberi sanksi memenggal kepala kedua komandan tersebut, Sun Zi kembali memilih dua selir lainnya sebagai komandan lapangan pengganti dan hasilnya... luar biasa, semua selir tertib layaknya pasukan siap tempur. Tanpa banyak kata, akhirnya He Lu mengangkat Sun Zi sebagai jenderal sekaligus ahli strategi perang Wu yang memenangkan banyak perang dan pertempuran sepanjang sejarah China.

(dicuplik dari "Hati Sang Jenderal")

Kisah ini kembali menegaskan pentingnya kebijaksanaan dalam mengambil keputusan. Tentunya, Sun Zi sudah berpikir keras bermanuver otak untuk mempertimbangkan ucapan dan jawaban atas tantangan He Lu melatih selir-selirnya. Keputusan yang sembrono justru mudah menjerumuskan diri ke dalam kegagalan. Ia membuktikan **kebijaksanaannya** dengan menaklukkan hati He Lu. Tantangan ini bukan hanya mempertaruhkan efektivitas Seni Perang, tapi juga masa depan karier dan nama baiknya. Berikutnya, ia datang menghadap He Lu dengan niat baik, salah satu kunci sebuah **ketulusan**. Sun Zi rindu perdamaian China. Niat baik ini melekat hingga masa tuanya. Ia memilih pensiun, mengasingkan diri karena melihat orientasi perang raja yang makin mengutamakan kepuasan diri dan ketamakan.

Kebaikan, itu kunci kepemimpinan selanjutnya. Dalam pelatihan ini, Sun Zi dikisahkan telah 2 kali memberi peringatan dan kata maaf pada 2 komandan lapangan (baca: selir raja) atas ketidakseriusannya. Bahkan pada sesi pertama Sun Zi mengasumsikan kegagalan pelatihan karena ketidakjelasan perintahnya (*lack of direction*). Jadi, Sun Zi bukan penghukum yang tidak mau memberi kesempatan kedua. Bahkan

sang pemimpin, namun kelangsungan hidup organisasinya dalam jangka panjang.

Sebuah catatan penting yang layak untuk diingat oleh setiap pemimpin adalah jangan membuat diri sendiri terjebak dalam kepuasan semu karena mendapatkan loyalitas bawahan ke diri pribadinya. Seorang pemimpin seharusnya mampu menciptakan loyalitas bawahan terhadap misi/tujuan organisasi. Ini adalah pencapaian tertinggi dari keagungan seorang pemimpin sejati. Saat sang pemimpin mundur, dia tidak mewariskan masalah namun mewariskan organisasi yang terus berkembang dan dapat dibanggakan oleh generasi berikutnya.

Dengan demikian, kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang dianggap baik, yang terdiri atas beberapa tahap, yaitu: pengenalan terhadap Tao organisasi, membangun harmoni organisasional, menciptakan respek dan loyalitas terhadap pemimpin, dan mentransformasikan respek dan loyalitas menjadi komitmen terhadap nilai-nilai dan misi organisasi. Dengan tahapan yang komprehensif tersebut, maka sebuah organisasi/perusahaan akan terus tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.



Implementasi Strategi Melalui Pengendalian Hasil

Jangka panjang! Bahasa kelas tinggi! Milik atasan! Begitulah paradigma awam tentang strategi. Sebuah keluarbiasaan jika dalam sebuah organisasi setiap karyawan tahu dan paham strategi utama organisasi. Keterbatasan komunikasi dan informasi serta keterjebakan karyawan dalam rutinitasnya kerap menjadi alasan utama tidak terinternalisasinya strategi di benak mereka, di samping sulitnya memahami kalimat-kalimat tingkat tinggi tersebut. Padahal, karyawanlah pelaksana seluruh kegiatan operasional yang tentunya seharusnya merupakan turunan strategi. Karyawan demikian ibarat nakhoda yang tidak tahu-menahu tujuan dan cara berlabuh yang benar. Ia hanya terima perintah dari kapten. Belok, jika diminta, kurangi kecepatan jika diperintah. Tanpa paham jalan mana yang sebenarnya sedang ditempuh. Ia menjadi hilang inisiatif, miskin kreativitas, dan tidak responsif pada perubahan medan dan cuaca.

Di pihak lain, masih saja ada pimpinan (khususnya tingkat menengah) yang menganggap strategi hanya sebatas formalitas atau barang pajangan. Berbagai program dirancang tanpa tahu *juntrungannya*, dan bisa dipastikan tidak selaras dengan strategi dan visi organisasi. Lebih parah lagi jika mereka tidak tahu-menahu strategi utama organisasinya. Padahal, katanya strategi adalah jalan mencapai visi. Umumnya, keterbatasan pemahaman strategi bisa diakibatkan kurangnya komunikasi efektif (*lack of communication*), kurangnya kesadaran (*lack of awareness*) dan rasa memiliki (*lack of belonging sense*) yang menganggap bekerja sekadar menyelesaikan perintah dan terima gaji, atau keterbatasan sistem translasi strategi menjadi aksi (*lack of management system*).

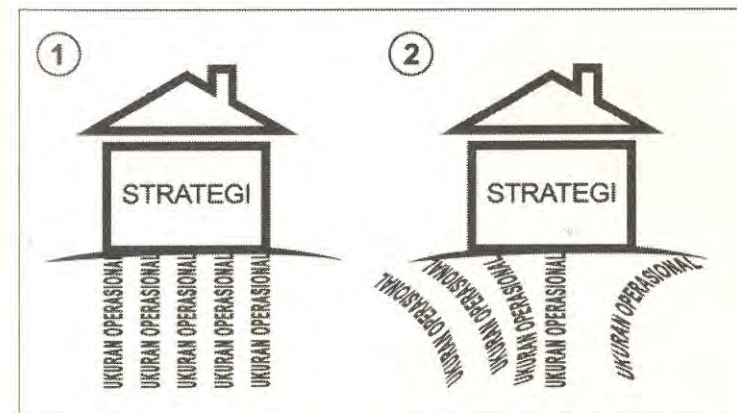
Secara sistem, dibutuhkan satu jembatan agar strategi mudah dipahami bahkan diimplementasikan oleh bawahan dalam setiap aktivitasnya. Perlu mekanisme yang memastikan seluruh elemen organisasi turut berkontribusi dalam kesuksesan strategi. Karyawan perlu memahami bahwa ia bagian dari tim sukses strategis dan mereka adalah elemen penting yang saling menguatkan. Kesuksesan setiap pekerjaan yang mereka kerjakan berdampak sistemik pada kesuksesan strategi. Kata kunci "jembatan" inilah yang menjadi fokus utama dalam bab ini. Kita akan melihat bagaimana salah satu jenis alat pengendalian, yaitu pengendalian hasil mampu menjadi jembatan strategi menjadi aksi sehingga strategi menjadi bagian dari aktivitas sehari-hari setiap orang.

DARI STRATEGI MENUJU AKSI: PERANAN PENGUKURAN

Translating strategy into action as everyone and everyday jobs, sebuah kalimat inspiratif dari Kaplan dan Norton, duo

maestro Akuntansi Manajemen. Artinya, sebuah organisasi harus mampu menerjemahkan strategi yang sangat tinggi menjadi aplikatif untuk seluruh tingkat manajemen. Memulai perjalanan di tahun-tahun 90-an, Kaplan dan Norton mengembangkan sebuah "dashboard" pengukuran kinerja yang mengintegrasikan perspektif finansial dan non-finansial (*customer, internal business process, dan learning & growth*) yang disebut Balanced Score Card (BSC). Uniknya, berbagai alat ukur yang dirancang secara konsep bisa dipastikan logis sebagai turunan strategi jangka panjang. BSC tidak hanya berisi *milestone* namun juga menggambarkan hubungan sebab-akibat, di mana setiap detail pengukuran (*assessment*) operasional pada sebuah aktivitas yang diaplikasikan selalu berdampak pada kinerja aktivitas lain yang akhirnya berdampak pada aspek strategis secara keseluruhan. Temuan ini bisa menjadi hal baru yang membawa perubahan revolusioner dalam dunia manajemen.

Perhatikan gambar berikut:



Gambar 4.1 Peran Pengukuran Operasional terhadap Pencapaian Strategi.

Jika dianalogikan, strategi itu seperti sebuah bangunan, di mana alat-alat ukur hasil operasional merupakan baja-baja fondasinya. Pastikan seluruh baja fondasi kokoh bersama menunjang bangunan, maka Anda akan mendapatkan rumah yang sangat kokoh. Sebaliknya, jika alat ukur yang ada jalan sendiri-sendiri dan tidak memiliki kejelasan dukungan strategis, maka mungkin hanya ada 1, 2, atau beberapa saja baja penyangga pada rumah Anda.

Hukumnya pengukuran operasional wajib menunjang strategi. Butuh sikap bijaksana pihak manajemen untuk memastikannya. Sering masalah efektivitas dan efisiensi terjadi akibat tidak terkoneksi kedua hal ini. Satu kasus, sebuah perusahaan berusaha menekan biaya pelatihan karyawan hanya karena menganggap divisi HRD sebagai *cost centre*, tanpa melihat efek jangka panjang pentingnya sebuah pelatihan yang justru sebagai investasi. Sebaliknya, ada perusahaan yang mudah mengeluarkan *budget* pelatihan karyawan. Hal ini baik, namun perlu dipertanyakan apakah pelatihan yang dijalankan sudah selaras dengan strategi? Strategi yang mana? Apakah program ini sudah sejalan dengan visi? Lebih dalam lagi, perlu dipertanyakan, apakah manajer pengusul program training sudah tahu dan paham visi, misi, dan strategi perusahaan?

Sudah menjadi keharusan strategi itu dijalankan, bukan cuma disediakan. Bayangkan Anda dalam sebuah perjalanan darat menuju sebuah kota yang menempuh jarak 100 km. Tanpa transporter, kita tidak mungkin langsung tiba di sana. Pasti ada jalan-jalan yang harus dilalui. Setiap progres dan pencapaian dapat kita ukur dengan melihat petunjuk yang ada di sepanjang perjalanan. Sama halnya dengan pencapaian tujuan jangka panjang melalui strategi dalam sebuah organisasi. Prinsipnya, strategi hanya bisa dicapai dengan efektif

jika dapat dioperasionalkan. Pengukuran strategis bisa dicapai hanya dengan picuan dari pengukuran operasional.

Ternyata, Seni Perang Sun Zi yang ditulis lebih dari 2.500 tahun lalu mengandung esensi dan paradigma yang selaras dengan hal ini. Sun Zi sudah menyadari betapa pentingnya pengukuran operasional yang relevan dengan strategi. Ambil contoh penelitian yang dilakukan Chih (2003). Ia mencoba mendesain ulang konsep BSC yang dipadukan dengan Seni Perang. Tentunya, perlu ada keselarasan keduanya, bukan. Penelitian tersebut mengungkapkan bagaimana Seni Perang sudah mengandung esensi pengendalian hasil.

Sun Zi mengatakan:

"Sun Zi berkata: sebagai suatu peraturan umum, untuk suatu operasi militer, orang akan membutuhkan 1.000 kereta perang cepat yang ditarik empat kuda, 1.000 kereta pengangkut barang berat, dan 100.000 prajurit yang bersenjata lengkap dan siap tempur."

"Biaya yang dikeluarkan akan berjumlah 1.000 batang emas setiap harinya."

"Suatu pasukan yang terdiri atas 100.000 prajurit hanya dapat dikumpulkan bila jumlah itu tersedia."

"Tujuan dari mengumpulkan pasukan sebesar itu adalah untuk memperoleh berbagai kemenangan yang secepat kilat dan menentukan."

"Ketika kemenangan tak kunjung datang dalam waktu yang lama, senjata-senjata akan menjadi tumpul dan semangat juang (serta motivasi para prajurit akan terpengaruh secara negatif."

(teks bagian I)

Meskipun tidak dikuantifikasi dengan formula khusus, secara implisit, pernyataan-pernyataan ini sarat dengan pentingnya penetapan target dalam aktivitas rinci sebuah perang. Penetapan standar dan target demikian merupakan bagian dari rencana operasional total perang. Target yang diterapkan tentunya wajib ditindaklanjuti dengan proses kendali yang jelas. Dalam ilmu manajemen modern, kita mengenal proses ini dengan analisis varians atau perbandingan antara target dengan aktualisasi. Sebagai konsekuensi, tentu hanya ada 2 pilihan, penghargaan (*reward*) atau hukuman (*punishment*). Artinya, siapa pun yang memenuhi target akan mendapat penghargaan atau hukuman bagi yang tidak mencapai target tersebut. Berikut salah satu pernyataan Sun Zi tentang kendali melalui penghargaan atau hukuman:

"Karena itu, orang pertama yang berhasil menangkap sepuluh kereta perang dalam suatu pertempuran kereta harus diberi penghargaan."
(teks bagian I)

Pernyataan pertama di atas sangat jelas, bagaimana sebuah penghargaan diberikan berdasarkan target. Itulah bagian dari strategi Sun Zi untuk memenangkan hati pasukan. Bahkan Seni Perang menunjukkan bagaimana prinsip pemberian penghargaan atau hukuman ini. Sun Zi mengatakan:

"Bila hadiah diberikan secara berlebihan, berarti sang jenderal kekurangan gagasan."

"Bila hukuman dijalankan secara terlalu berlebihan, jenderal itu sedang berada dalam kegelisahan besar." (teks bagian I)

Semua sistem kendali hasil diterapkan dalam perang hanya punya 1 tujuan strategis, untuk menang. Inilah inti dari prinsip penerjemahan strategi ke dalam aksi. Luar biasa, bukan? *Nah*, bagian berikutnya kita akan melihat bagaimana filosofi Sun Zi tentang penetapan target serta aplikasinya dalam dunia bisnis modern.

Pengukuran melalui *Human Resource Scorecard*

Becker, dkk., (2001), tim perancang *Human Resource Scorecard* memberikan gambaran bagaimana peran dari sistem pengukuran hasil yang baik bagi sebuah organisasi. Setidaknya, terdapat 2 hal penting. *Pertama*, pengukuran dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan sekaligus sebagai pendorong agar keputusan tersebut tetap fokus pada aspek nilai yang ingin diciptakan. Sebagai contoh, dengan mengetahui realisasi, dengan membandingkannya dengan target capaian, tentu setiap penyimpangan yang terjadi akan menjadi motivasi bagi penanggung jawab untuk terus berusaha memperbaiki kinerjanya untuk meraih target ke depan. Tanpa sadar pengukuran demikian akan membantu operator tetap fokus pada tujuan utama. Tentunya, paradigma postif ini harus didukung dengan peran sistem imbalan dan hukuman (*reward and punishment*). *Kedua*, pengukuran yang baik mampu menyediakan justifikasi yang valid dan sistematis bagi keputusan alokasi sumber daya. Sebagai contoh, Sebuah perusahaan menerapkan sistem manufaktur baru dengan harapan terjadi efisiensi biaya dan waktu. Untuk itu mulai ditetapkan anggaran-anggaran biaya dan waktu dengan asumsi kondisi ideal. Beberapa periode dijalankan dan akhirnya diketahui terjadi *bottle neck* dalam alur operasi antara departemen A dan B. *Nah*, dengan adanya anggaran yang jelas, tentu saja akan memudahkan pihak manajemen untuk menganalisis serta mengambil keputusan tentang alokasi sumber daya, seperti relokasi layout atau penambahan buruh, atau modifikasi sistem manufakturnya.

FILOSOFI PENGENDALIAN HASIL

Apa itu pengendalian hasil?

Dalam manajemen modern, kita mengenal anggaran, penetapan target finansial dan nonfinansial, biaya standar, serta analisis varians sebagai alat ampuh untuk mengendalikan hasil. Riset yang dilakukan Efferin dan Soeherman (2005), mengungkapkan bahwa lebih dari 60% badan usaha kecil dan menengah (UKM) di Jawa Timur sudah paham dan mengaplikasikan peran alat kendali hasil ini. Fenomena ini menunjukkan bahwa alat kendali hasil sudah cukup dikenal oleh dunia usaha. Hanya saja sebagian besar masih mengaplikasikan alat ini secara sederhana dan mengandalkan aspek praktis saja. Sebagai contoh, dalam penetapan biaya standar, 46% dari UKM hanya mengandalkan pengalaman masa lalu, tanpa mempelajari atau melakukan *benchmark* terhadap kondisi aktual pesaing secara khusus.

Sebenarnya, akar pemikiran dari alat kendali ini adalah proses perencanaan. Perencanaan merupakan fase fundamental dalam Seni Perang. Sun Zi menggoreskan tinta pertama pada bilah bambu pertama dengan prinsip perencanaan. Baginya, perang bisa dijalankan hanya jika perencanaan sudah matang. Menurutnya, kualitas rencana sudah mencerminkan peluang menang atau kalah.

Ia mengatakan:

"Jadi, orang-orang yang menjalankan perencanaan di kuil sebelum pecahnya perang akan menang jika berbagai rencana itu menyeluruh dan terinci. Orang-orang yang melakukan perencanaan di kuil sebelum perang meletus tidak akan menang jika rencana itu tidak menyeluruh dan juga tidak terinci. Dengan

perencanaan yang menyeluruh dan terinci, seseorang dapat menang. Dengan perencanaan yang kurang menyeluruh atau terinci, seseorang tidak dapat menang. Betapa pastinya kekalahan bila seseorang tidak merencanakan sama sekali. Dengan mengamati bagaimana perencanaan dilakukan, saya dapat meramalkan kemenangan dan kekalahan."
(teks bagian I)

Seni Perang telah mengangkat isu-isu pertimbangan dan perhitungan baik secara subjektif maupun objektif. Perhitungan objektif dilakukan melalui perencanaan dengan acuan kuantitatif. Sun Zi menjelaskan ada 5 tahap kalkulasi kemenangan—sebagai tahapan *science of war* yang harus dilakukan dengan cermat dan teliti, yaitu:

1. Mengukur ruang pertempuran
2. Estimasi biaya
3. Perhitungan kekuatan pasukan
4. Pembobotan kemungkinan
5. Merencanakan kemenangan

Kelima tahapan ini berjalan berurutan melalui perhitungan kuantitatif sebagai bahan analisis kelayakan perang. Dengan pengetahuan cukup tentang medan, ukuran ruang pertempuran dapat diketahui. Dengan mengetahui ruang pertempuran, selanjutnya biaya dapat diestimasi. Estimasi biaya ini akan menentukan dukungan atas kekuatan pasukan. Kekuatan pasukan selanjutnya akan menentukan bobot peluang menang-kalah. Bobot peluang menang inilah yang akan memicu perancangan perencanaan perang yang membawa pada kondisi peluang besar menang.

Perhitungan dan estimasi tersebut melahirkan apa yang dikenal sebagai target. Sering kali dalam pekerjaan sehari-hari kita menentukan target. Hingga akhir jam kerja, berapa banyak berkas yang kita selesaikan? Berapa banyak pengaduan konsumen yang terlayani? Berapa banyak klien berhasil yang kita tagih? Di luar kerja, kita terbiasa menentukan target, berapa *budget* belanja keluarga bulan ini? Kapan saya harus selesai studi? Tahun berapa saya mulai buka usaha sendiri? Apa yang kita harapkan untuk tercapai itulah target.

Target merupakan manifestasi pengendalian hasil. Pengendalian hasil merupakan bentuk pengendalian yang berorientasi pada hasil. Terlepas dari bagaimana prosesnya, yang penting hasil yang diharapkan tercapai. Pengendalian ini dilakukan akibat keterbatasan atasan dalam memantau aktivitas bawahan. Sebagai contoh adalah penetapan target penjualan salesman. Sangat sulit memantau rute dan apa yang dilakukan salesman selama perjalanan. Satu-satunya cara untuk mengendalikan adalah dengan target itu sendiri. Biasanya, bentuk pengendalian ini bersifat formal. Contoh, lain, penerbitan laporan keuangan perusahaan bagi investor dan stakeholder juga merupakan mekanisme dari pengendalian hasil. Sistem kendali demikian juga banyak dimanfaatkan oleh perusahaan franchise seperti McDonalds dan perusahaan yang menerapkan sistem desentralisasi atau terbagi dalam bentuk *strategic business unit* (SBU) seperti DuPont, Coca-Cola, Sunrise Medical, atau General Electric. Korporat memiliki keterbatasan untuk mengawasi tiap gerak-gerik SBU sehingga cara paling efisien adalah melalui pengendalian hasil dalam kerangka pusat pertanggungjawaban (*responsibility centre*) yang dapat dirancang melalui perencanaan dan penetapan anggaran serta analisis variannya.

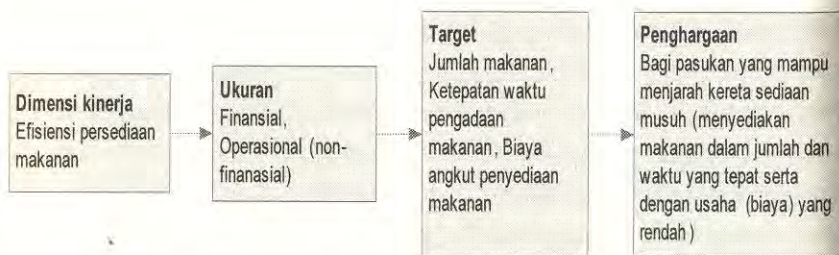
IMPLEMENTASI PENGENDALIAN HASIL

Jika dicermati, kita akan menemukan bahwa secara implisit Sun Zi sudah menerapkan kebijakan dasar dari prosedur kendali hasil. Coba perhatikan rangkaian ungkapan Sun Zi berikut:

"Makanan dan pembekalan harus diangkut sejauh 1.000 mil. Biaya yang dikeluarkan akan berjumlah 1.000 batang emas setiap harinya. Ia (jenderal) yang ahli dalam pertempuran tidak memerlukan penambahan banyak makanan dan pembekalan. Persenjataan dan peralatan militer harus didapatkan dari negara asal, sementara makanan dan pembekalan harus diperoleh dari musuh. Dengan demikian, pasukan akan mendapatkan banyak pasokan dan pembekalan. Suatu negara (yang terlibat dalam suatu operasi militer) bisa jatuh miskin karena mencoba mengangkut semua perbekalannya dalam jarak yang jauh. Pengangkutan (makanan dan perbekalan) pada jarak jauh akan memiskinkan rakyat. Di mana pasukan ditempatkan, harga (makanan dan perbekalan) di daerah itu akan meningkat. Ketika harga-harga tinggi, kekayaan rakyat jelata akan terkikis. Ketika kekayaan terkikis, berbagai bea dan pajak akan dibebankan kepada rakyat. Ketika ketentuan (dari pasukan) sudah terkuras dan kekayaan (dari negara) sudah menyusut, setiap keluarga dalam negara itu juga akan terkuras persediaannya. Pendapatan dari rakyat jelata akan berkurang 70%. Negara dapat menanggung berbagai biaya akibat hilangnya peralatan dan hewan ternak, kereta perang

kuda, perlindungan dada dan topi baja, busur dan anak panah, tombak dan temeng, jubah pelindung, sapi dan kereta pengangkut barang. Kerugian ini akan mencapai 60% dari aset publik. Karena itu, jenderal yang bijaksana akan memastikan agar para prajuritnya menguasai persediaan makanan dan pasokan musuh. Menghabiskan satu kereta penuh perbekalan dari musuh sebanding dengan 20 kereta penuh milik sendiri. Demikian juga, menghabiskan satu pikul makanan ternak musuh sama nilainya dengan dua puluh pikul makanan ternak milik sendiri. Untuk membunuh musuh, para prajurit harus membencinya. Agar para prajurit dapat menjarah sumber daya musuh (termasuk persediaan makanan), mereka harus dimotivasi dengan hadiah materi." (teks bagian I)

Rangkaian pemikiran bijak ini bisa kita interpretasikan dalam bagan sederhana seperti berikut:



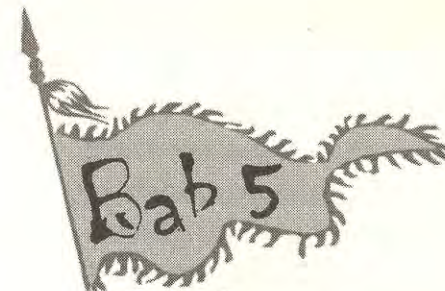
Gambar 4.2 Tahapan Implementasi Pengendalian Hasil dalam Seni Perang Sun Tzu.

Dalam Seni Perang, sangat jelas bahwa efisiensi di segala aspek, termasuk logistik merupakan pertimbangan kritis yang sangat menentukan kekuatan pasukan. Sebagai contoh, tanpa gizi cukup, pasukan tidak akan bisa berfungsi optimal. Logistik merupakan dimensi penting dalam perang. Dalam Seni Perang juga secara eksplisit dijelaskan ukuran-ukuran yang bersifat kuantitatif. Seperti pernyataan "...Makanan dan pembekalan harus diangkut sejauh 1.000 mil. Biaya yang dikeluarkan akan berjumlah 1.000 batang emas". Di sini, emas mewakili aspek finansial, mengingat saat itu emas merupakan salah satu alat penilai kekayaan. Kecukupan sediaan makanan selanjutnya merupakan target dari operasi-operasi penunjang perang. Sun Zi telah membeberkan berbagai pertimbangan perhitungan untung rugi, *cost-benefit* dalam proses pengadaan logistik. Untuk menyukseskan operasi penjarahan pasokan di negara musuh dengan target penguasaan bahan pangan, Sun Zi mewajibkan pihak negara berani memberi penghargaan.

Seni Perang telah memiliki aspek pengendalian hasil secermat ini. Perlu diketahui, bahwa Seni Perang ditulis berdasarkan pengalaman observasi atas berbagai perang yang dialaminya sendiri. Seni Perang bukan impian di siang bolong dan Sun Zi sudah membuktikan sepanjang sejarah dinasti Zhou bagaimana karya ini menghantarkan He Lu dari kemenangan menuju kemenangan.

Implementasi pengendalian hasil, dengan demikian, melibatkan 3 tahap utama yaitu mendefinisikan dimensi kinerja, menentukan ukuran dan target kinerja, dan mengevaluasi dan menyediakan penghargaan/hukuman.

Perencanaan merupakan bentuk pengendalian lain yang penting dalam perang. Bahkan Bab 1 Seni Perang menceritakan pentingnya dan bagaimana perencanaan perang dilakukan. Dalam bab lain, Sun Zi menjelaskan tahap-tahapan penilaian perencanaan perang, yaitu mengukur ruang pertempuran, estimasi biaya, perhitungan kekuatan pasukan, pembobotan kemungkinan, dan merencanakan kemenangan. Selanjutnya, berbagai rencana strategis yang dirancang harus dievaluasi efektivitasnya dalam prosedur pengendalian strategis. Alat-alat analisis varian bisa menjadi pilihan efektif untuk melihat atau menilai performa sebuah organisasi. Dengan investigasi yang holistik, tentu akan sangat bermanfaat untuk menghasilkan sebuah keputusan superbijak. Dalam praktik manajemen modern, juga perlu diperhatikan berbagai persyaratan perancangan pengendalian hasil yang efektif. Persyaratan itu adalah manajer benar-benar paham hasil seperti apa yang diharapkan, karyawan punya pengaruh signifikan atas hasil (output) yang diharapkan, dan hasil tersebut bisa diukur secara kuantitatif. Adil, objektif, dan transparan, merupakan karakteristik yang memastikan pengendalian hasil berjalan dengan baik. Namun, perlu diperhatikan bahwa sebagai *out of pocket cost*, implementasi pengendalian hasil yang tidak tepat bisa berpotensi menciptakan *control cost*. Selain perancangan cermat, *multiple form of control* juga akan meningkatkan efektivitas, bahkan efisiensi pengendalian manajemen.



Implementasi Strategi Melalui Pengendalian Proses

Sebagaimana dibahas di bab sebelumnya, pengendalian hasil punya keterbatasan di mana hanya terfokus pada hasil akhir dan tidak melihat proses. Untuk itu, perlu jaminan yang harus berjalan simultan untuk memastikan proses yang dilakukan memang sudah benar sebagaimana mestinya. Dengan *multiple forms of control*, diharapkan akan tercapai kondisi kendali total pada setiap aktivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Seperti pengendalian hasil, pengendalian proses memiliki peran strategis yang tak tergantikan. Dengan aturan main yang jelas dan ketat, tentu jaminan kualitas terbaik akan makin tinggi. Kembali pada konsep manajemen strategis modern, bagaimanapun juga pencapaian hasil dalam perspektif finansial tercipta ketika transfer nilai produk pada konsumen berhasil. Ini menyebabkan mereka tidak hanya puas atau loyal namun juga turut "memasarkan" produk kita. Nilai ini tidak hanya tercipta berkat kualitas produk

yang baik, tapi juga masalah layanan yang baik pula, sistem transaksi yang memudahkan (*consumer-based*), aman (*secure*), dan sikap representatif yang menyenangkan (*friendly*).

Untuk mewujudkan semua ini, *internal control*, ISO 14001, 30001, 9001, dan sejenisnya telah menjadi tren yang ramai dibicarakan banyak orang. Sebuah terobosan hebat dilakukan oleh Pertamina melalui program sertifikasi Pasti Pas untuk "menertibkan" kegiatan dan layanan SPBU Indonesia. Seperti dipaparkan dalam situs pertamina.com, program jaminan kualitas layanan ini telah membangun kembali image SPBU yang identik sama dengan Pertamina. Bahkan Pertamina telah membangun konsep standar SPBU dalam *Pertamina Way* yang telah dimulai dengan beberapa proyek percontohan. Dapat dikatakan bahwa inti sari dari program ini sebenarnya untuk makin menyadarkan pengusaha SPBU bahwa bukan omzet atau profit yang berorientasi pada hasil saja yang dikejar, tapi dimulai dari proses layanan yang baik terlebih dahulu.

DARI STRATEGI MENUJU AKSI: PERANAN KEDISIPLINAN

"Tidak ada yang lebih tinggi dari otoritas. Jika komandan melaksanakan otoritasnya terhadap pasukannya dan menegakkan disiplin di antara para perwiranya, maka seluruh anggota pasukan akan memiliki keyakinan terhadap otoritasnya dan sanggup menaklukkan musuh." (Sun Zi, teks bagian II)

Strategi meliputi kerangka tindakan yang direncanakan untuk dilakukan dalam rangka mencapai tujuan/sasaran tertentu. Kerangka tindakan tersebut dapat diwujudkan dalam berbagai program kegiatan yang sistematis serta multidimensional. Dalam dunia militer, strategi dibedakan dari taktik. Strategi terkait dengan prinsip-prinsip putusan yang dijadikan pedoman dalam berbagai skenario/kondisi/kemungkinan yang terjadi sedangkan taktik sudah menyangkut operasionalisasi dari prinsip-prinsip tersebut di lapangan. Sebagai contoh, bagaimana sebuah pertempuran dilakukan adalah masalah taktik. Strategi berbicara tentang syarat dan kondisi yang harus terpenuhi untuk memutuskan bertempur atau tidak sama sekali. Jadi strategi adalah dasar dari taktik. Strategi adalah koridor dalam mana taktik tidak boleh melampauinya. Itulah sebabnya dalam perencanaan, strategi sering dikaitkan dengan horizon waktu jangka panjang sementara taktik adalah terkait aktivitas sehari-hari.

Dalam Bab 2 dijelaskan bahwa dalam konteks bisnis, strategi merupakan kerangka arah kebijakan sebuah organisasi termasuk perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi tantangan dinamika lingkungan eksternal dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Strategi tidak dapat berdiri sendiri karena belum operasional dan masih terlalu umum. Implementasi strategi membutuhkan serangkaian taktik/putusan operasional agar dapat diwujudkan secara konkret dalam aktivitas bisnis sehari-hari. Sebaliknya, taktik atau putusan operasional akan menjadi tidak terarah jika tidak didasarkan strategi jangka panjang. Tingkat kedisiplinan anggota organisasi dalam mengimplementasikan strategi tersebut dalam situasi sehari-hari akan menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya.

Strategi, Taktik, dan Perubahan

Bagaimana menghubungkan strategi dengan taktik? Bagaimana memastikan agar putusan sehari-hari selalu konsisten dalam koridor kepentingan jangka panjang perusahaan? Di sinilah peranan dari pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen memungkinkan atasan dan bawahan memiliki kesamaan perspektif dan memahami dengan baik apa yang menjadi visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang lebih konkret sehingga memiliki keselarasan langkah dalam merespons dinamika internal dan eksternal organisasi.

Sebagai kerangka tindakan, maka berarti ada tindakan yang boleh/tidak boleh dilakukan, diinginkan/dihindari, dapat diterima/tidak, dan diberi prioritas lebih/kurang. Ini berarti walaupun setiap organisasi memiliki tujuan dan sasaran terukur sebagai hal yang hendak dicapai, cara mencapainya juga tidak kalah pentingnya. Jika pengendalian hasil (Bab 4) berbicara bahwa *progress/kemajuan* sebagai pencapaian gradual yang terukur, maka diperlukan pengendalian proses (cara bertindak) untuk memastikan agar strategi terlaksana dengan baik.

Apakah ini berarti strategi itu sakral/tidak boleh berubah? Strategi yang baik adalah strategi yang adaptif terhadap lingkungannya. Jika lingkungan berubah maka seyogianya strategi juga menyesuaikan. Namun, bilamanakah kita dapat mengetahui sebuah strategi masih cocok atau tidak cocok? Pengendalian proses yang berfokus pada cara bertindak tidaklah semata-mata menjaga agar strategi maupun taktik operasional dipatuhi secara membabi buta, namun juga memungkinkan adanya umpan balik ke pihak atasan tentang relevansi strategi yang digunakan saat ini (sekaligus beserta taktik operasionalnya) terhadap dinamika lingkungan internal

dan eksternal. Artinya, implementasi strategi membutuhkan *monitoring* untuk melihat efektivitas strategi tersebut, menyusun tindakan penyesuaian dan korektif yang diperlukan, dan melakukan refleksi untuk perubahan ke depan.

Kedisiplinan sebagai Kunci Keberhasilan

Kedisiplinan merupakan salah satu permata sikap yang banyak menarik perhatian. Sederhana saja, mulai dari cari tukang kebun hingga direktur, selalu dicari orang yang punya sikap disiplin yang baik. Kedisiplinan merupakan dasar ditepatinya segala aturan main atau prosedur yang menjadi syarat dasar dari setiap jenis pekerjaan/aktivitas. Taat asas/patuh adalah disiplin dan disiplin adalah awal keberhasilan. Pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan jangka panjang tentu saja membutuhkan proses yang harus dilalui secara bertahap. Untuk itulah, perlu dilakukan jaminan atas proses yang dijalani agar bisa dipastikan konsisten dengan prosedur yang berlaku.

Korps Marinir Amerika Serikat memiliki pengertian yang menarik tentang makna kedisiplinan, yaitu kerelaan untuk patuh sepenuhnya terhadap peraturan, penghormatan terhadap otoritas, kemandirian, dan kerja sama tim. Kedisiplinan juga berarti kemampuan untuk melakukan hal-hal yang benar meskipun tidak ada yang mengawasi dan untuk menanggung konsekuensi yang menyakitkan dari kesalahan sendiri, karena kesakitan mendatangkan kedisiplinan. Kedisiplinan pasukan dalam pertempuran tidak sekadar menentukan hidup dan matinya tentara namun juga kalah menangnya sebuah negara dalam peperangan. Pasukan yang berdisiplin akan mampu bertindak sebagai satu kesatuan untuk memastikan strategi terlaksana dengan baik dan tujuan peperangan tercapai.

Dalam praktik kehidupan sehari-hari, disiplin sering kali diwujudkan melalui hukuman atas tindakan yang menyimpang dari peraturan. Ada berbagai metode untuk mewujudkan kedisiplinan yang biasanya mengatur tentang siapa, kapan, mengapa, dan bagaimana seseorang dibuat menjadi disiplin. Ada komunitas/kelompok tertentu yang amat menekankan pada penciptaan disiplin sehingga, sebagai konsekuensinya, metode yang diterapkan amat keras (contoh: militer adalah institusi yang amat menekankan pada penanaman disiplin/kepatuhan terhadap atasan). Sebaliknya ada komunitas/kelompok lain yang memilih menggunakan metode yang lebih lembut (contoh: penanaman nilai ketaatan anak terhadap orangtua akan berbeda pada keluarga yang berbeda). Apa pun metodenya, sekeras apa pun hukumannya, pesan yang muncul adalah bahwa disiplin dibangun dari konsistensi sikap dan konsekuensi terhadap tindakan tertentu yang diinginkan/tidak diinginkan. Sikap yang permisif terhadap tindakan tertentu yang kurang baik dapat menyebabkan pengulangan tindakan tersebut oleh orang yang sama maupun orang yang berbeda.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan diri merupakan syarat mutlak untuk pencapaian tujuan pribadi dan organisasi. Membangun kedisiplinan memang tidak mudah dan terkadang menyakitkan. Sebelum seorang pimpinan dapat mendisiplinkan bawahan, ia harus mampu mendisiplinkan dirinya terlebih dahulu. Jika semua pihak dalam organisasi memiliki disiplin yang tinggi, maka semua tindakan yang telah digariskan dapat terlaksana dengan konsisten. Ini pada gilirannya menjadikan organisasi tersebut sebagai satu entitas yang kuat dan berdaya saing tinggi dan mampu mewujudkan cita-cita atau visinya.

FILOSOFI PENGENDALIAN PROSES

Berbeda dengan pengendalian hasil pada Bab 4 yang mendorong kreativitas tindakan dari anggota organisasi dalam mencapai target tertentu, pengendalian proses justru menekankan pada ketaatan anggota organisasi terhadap seperangkat asas/aturan main/prosedur standar yang berlaku. Ketaatan ini menjadi penting manakala ini terkait dengan aktivitas-aktivitas kunci yang dianggap kritis bagi perusahaan. Kombinasi antara pengendalian hasil dan pengendalian proses akan menciptakan orang-orang yang punya inisiatif diri, kreatif dan inovatif dalam beberapa hal tertentu sekaligus taat asas dalam hal-hal lainnya.

Merchant & Van der Stede (2003) menggunakan istilah pengendalian tindakan (*action control*) yang merupakan metode formal yang diterapkan sebuah organisasi untuk memastikan tiap personel berperilaku sesuai keinginan organisasi. Pengendalian tersebut adalah bentuk kendali langsung (*direct form of control*) karena fokus pengendalian ini yang langsung tertuju pada pengawasan setiap tindakan/aktivitas. Pengawas ujian di sekolah atau perguruan tinggi merupakan contoh penerapan kendali langsung. Begitu ada pelanggaran akan mendatangkan konsekuensi. Dalam sebuah pabrik, peran supervisor merupakan salah satu bentuk nyata dari kendali langsung. Selama jam kerja, ia fokus untuk memperhatikan dan memastikan buruh bekerja sesuai dengan standar prosedur kerja (SOP). Bentuk kendali langsung merupakan pengawasan yang dilakukan dengan langsung melihat atau mengawasi tindakan atau perilaku dari objek (manusia) yang dikendalikan. Pemanfaatan *candid camera* di pusat perbelanjaan juga merupakan aplikasi dari kendali langsung.

dan bawahan sebagai sebuah tim kerja yang solid, produktif, komunikatif, dan akhirnya sanggup menghasilkan tindakan konkret yang nyata bagi pengembangan organisasi di masa depan. Tidak ada organisasi yang berhasil tanpa kedekatan atasan dan bawahan, dan tidak ada kedekatan yang tulus jika pemimpin tidak sanggup memenangkan hati dan pikiran bawahan. Inilah esensi dari SPM yang efektif: *mengendalikan tanpa yang dikendalikan menyadari.*



Daftar Pustaka

- Abernathy, M. and M.F. Chua. 1996. A Field Study of Control System 'Redesign': The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research* 13 (2): 569-606.
- Ames, R. 1993. *Sun-Tzu: The Art of Warfare*. Ballantine Books: New York.
- Anthony, R.N., and V. Govindarajan. 2001. *Management Control Systems*, 10th ed. McGraw-Hill/Irwin: Boston, MA.
- Becker, Brian E, Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave. 2001. The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business School Press, USA.
- Chowdhury, S. 2003. Toward the Future of Organization, dalam *Organization 21C*, hal 1-16. Editor S. Chowdhury. Financial Times Prentice Hall: Upper Saddle River NJ.
- Cokins, Gary. 2004. *Performance Management: Finding The Missing Pieces (To Close The Intelligence Gap)*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

- Covaleski, M.A., M.W. Dirsmith, and J.E. Michelman. 1993. An Institutional theory Perspective on the DRG Framework, case-Mix Accounting Systems and Health-Care Organizations. *Accounting, Organizations and Society* 18 (1): 65-80.
- Efferin, S. 2000. *Management Control System and the New Institutional Theory: The Prospect for Future Theoretical Development*. MA Thesis. Manchester School of Accounting and Finance, the University of Manchester, UK.
- Efferin, S. 2006. Corporate Social Responsibility: Mempertanggungjawabkan Mandat Perusahaan dari Masyarakat dan Lingkungan Hidup. *Jurnal Dinamika HAM* 7 (1): 15-27.
- Efferin, S. dan B. Soeherman. 2005. Analisis Empiris tentang Peran Akuntansi Manajemen dalam Perencanaan dan Pengendalian UKM. *Jurnal Akuntansi dan Teknologi Informasi* 4 (2): 71-92.
- Efferin, S., dan T. Hopper. 2007. Management Control, Culture and Ethnicity in A Chinese Indonesian Company. *Accounting, Organizations and Society* 32: 223-262.
- Ernst and Young. 2009. *European Fraud Survey 2009*. (Electronic version: <http://marketing.ethicspoint.com/2009/05/ernst-young-european-fraud-survey-2009.html>)
- Flamholtz, E.G., T.K. Das, and A.S. Tsui. 1985. Toward An Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting, Organizations and Society* 10: 35-50.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. 2008. *Behavior in Organizations 9th ed.* Pearson Education International. Upper Saddle River, New Jersey.
- Harian Surya. 2009. *RS Omni Seharusnya Jangan Arogan*. 6 September 2009. <http://www.surya.co.id/2009/06/09/rs-omni-seharusnya-jangan-arogan.html>
- Hofstede, G.H. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hou, W.C., Sheang, Lee Kai, & Hidajat, Bambang Waluyo. 1991. *Sun Tzu: War and Management, Application to Strategic Management and Thinking*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press, USA.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. *The Strategy Map*. Harvard Business School Press, USA.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2006. *Alignment*. Harvard Business School Press, USA.
- KPMG Forensic. 2009. *Fraud Survey 2009*, KPMG, Printed in USA.
- Lachman, R., A. Nedd, and B. Hinings. 1994. Analyzing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework. *Management Science* 25 (1): 40-55.
- Lancourt, J. dan C. Savage. 1995. Organizational Transformation and the Changing Role of the Human Resource Function. *Compensation & Benefits Management* 11 (4) Autumn Ed.
- Lawrence, A.T., dan J. Weber. 2008. *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, 12th ed. McGraw-Hill Irwin: New York, NY.

- Maciariello, J.A. 1984. *Management Control Systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Macintosh, N.B. 1994. *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioural Approach*. John Wiley and Sons: Chichester, UK.
- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede 2003. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall: London, UK.
- Miles, R.E., dan C.C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill: New York.
- Nicholson, N. 2003. What Stays the Same, dalam *Organization 21C*, hal. 241-255. Editor S. Chowdhury. Financial Times Prentice Hall: Upper Saddle River NJ.
- Ouchi, W.G. 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* 25 (9): 833-848.
- Paul, R.W., dan L. Elder. 2002. *Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life*. Financial Times Prentice-Hall: Upper-Saddle River, NJ.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press: New York.
- Rarick, C.A. 2007. The "Other" Art of War: Strategic Implications of Sun Pin's *Bing Fa*. *S.A.M. Advanced Management Journal* 72 (4): 4-8.
- Ronen, D. 1986. Ethnicity, Politics, and Development: An Introduction, in *Ethnicity, Politics, and Development*. D.L. Thompson and D. Ronen (Eds). Boulder, Colorado: Lynn & Rienner, pp: 1-9.

- Schein, E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Scott, W.R. 1994. Institutions and Organizations: Toward A Theoretical Synthesis, in *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. W.R. Scott, J.W. Meyer and Associates (Eds). Sage Publications: London, UK, pp: 55-80.
- Scott, W.R. and J.W. Meyer. 1991. The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. W.W. Powell and P.J. DiMaggio (Eds). The University of Chicago Press: Chicago, pp: 108-140.
- Seth, Jagdish N. 2009. 7 Tanda Kehancuran Bisnis Sukses, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice-Hall: Upper-Saddle River, NJ.
- Sippola, A. 2007. Developing Culturally Diverse Organizations: A Participative and Empowerment-Based Method. *Women in Management Review* 22 (4): 253-273.
- Suryadinata, L., E.N. Arifin, dan A. Ananta. 2003. *Indonesia's Population: Ethnicity and Religion in A Changing Political Landscape*. ISEAS: Singapore.
- Romney, Marshall B. & Steinbart, Paul John. 2009. *Accounting Information Systems* 11th ed. Pearson Education Inc.: Upper Saddle River, New Jersey.
- Su, D., Y. Zhang., dan J.F. Hulpke. 1998. A Management Culture Revolution for the New Century? *Journal of Applied Management Studies* 7 (1): 135-138.

Tangerang News. 2009. *Gaji Tak Dibayar Karyawan PT Kymco Demo*. 29 Juli 2009. http://tangerangnews.com/baca/kabtangerang/2009/07/29/959/gaji_tak_dibayar_karyawan_pt_kymco_demo.

Tucker, B., H. Thorne, dan B. Gurd. 2006. *Management Control Systems and Strategy: What's Been Happening?* [Online]. Available: <http://www.unisa.edu.au/igsb/docs/WP-Tucker,Thorne,Bruce.pdf>, download: 11 Juni 2007.

UN ESCAP (UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific). 2010. *Statistical Yearbook for Asia and the Pacific 2009*. UN Publication.

Warner, M. 2003. *Culture and Management in Asia*. Routledge-Curzon: London, UK.

Wee, C.H., Lee K.S., dan B.W. Hidajat. 1991. *Sun Tzu: War and Management*. Addison-Wesley Publishing Co: Singapore.

Wong, Y.Y., T.F. Maher., dan G. Lee. 1998. The Strategy of An Ancient Warrior: An Inspiration for International Managers. *Multinational Business Review* 6 (1): 83-93.

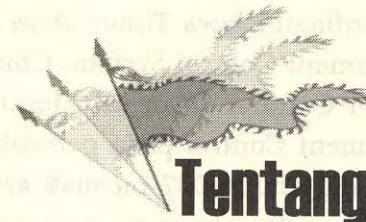
Wu, W.Y., C.H. Chou., dan Y.F. Wu. 2004. A Study of Strategy Implementation As Expressed through Sun Tzu's Principles of Wars. *Industrial Management + Data Systems* 104(5/6): 396-408.

Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*, 5th ed. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.

<http://sensorymetrics.com/wp-content/uploads/2008/12/traffic-lights.jpg>

http://www.accel-team.com/control_systems/h_control_01.html

<http://www.ti.or.id/press/91/tahun/2009/bulan/06/tanggal/03/id/4259/>



Tentang Penulis

Drs.ec. Sujoko Efferin, MCom(Hons), MA (Econ), Ph.D.

Saat ini menjabat sebagai Dekan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya (FBE UBAYA), dosen tetap di institusi yang sama dan *unaffiliated director*, PT Eratex Djaja, Tbk. Ia mendapatkan pendidikan S-1 jurusan Akuntansi dari FE Ubaya, Honours Master of Commerce in Accountancy (University of Wollongong, Australia), Master of Arts in Social Research Methods (University of Manchester, UK) dan Ph.D., in Management Control System (Manchester Business School, University of Manchester, UK). Ia telah memublikasikan karyanya di berbagai jurnal nasional, buku teks, jurnal internasional, maupun simposium internasional, antara lain: Accounting, Organizations and Society (2007), Institute of Southeast Asian Studies-Singapore, 2006, Global Management Accounting Research Symposium-Michigan State University-US, University of

New South Wales-Australia, dan HEC Paris. Ia juga menjadi pengurus ISEI Surabaya koordinator Jawa Timur. Area spesialisasinya meliputi Management Control System, Chinese Business, dan Organisational Culture. Salah satu hasil penelitiannya tentang Management Control pada perusahaan etnis Tionghoa Indonesia pada tahun 2007 menjadi artikel dalam bidang bisnis, manajemen dan akuntansi yang paling banyak di-download di seluruh dunia versi *Science Direct*.

E-mail: s_efferin@ubaya.ac.id

Bonnie Soeherman, MAk.

Dosen tetap Universitas Surabaya dengan spesialisasi Sistem Informasi dan Pengendalian Manajemen. Selain mengajar, Bonnie juga aktif sebagai pembicara dan trainer pengembangan diri dan organisasi. Berbagai pengalaman dan hasil penelitiannya telah diterbitkan oleh Elex Media Komputindo di antaranya adalah **Pesan Rahasia Sun Zi: Setiap Hari Itu Perang, Bersiaplah Menang; Pesan Rahasia Sun Zi II: Hati Sang Jenderal;** dan **Motivator 13!**. Saat ini, sambil menyelesaikan pendidikan Doktorat, Bonnie tetap aktif sebagai narasumber *talkshow* bisnis dan filosofi China, "Jalan Sutera" (Radio Suara Surabaya). "*Setiap orang dilahirkan dengan talenta unik. Jika pebisnis mengimani diferensiasi sebagai satu daya saing ampuh untuk sukses, mengapa kita tidak?*" adalah kalimat motivasi favorit yang menjadi salah satu pegangan hidupnya.

E-mail: bee7179@yahoo.com



SENI PERANG SUN ZI

dan Sistem Pengendalian Manajemen

Filosofi dan Aplikasi

Semua pebisnis sepakat bahwa manusia adalah kunci sukses organisasi. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah sebuah konsep holistik lintas ilmu yang menggabungkan akuntansi, manajemen, sosiologi, antropologi, psikologi, dan politik organisasi yang dirancang untuk memastikan karyawan berperilaku dan menghasilkan kinerja selaras dengan tujuan dan strategi organisasinya. SPM diperlukan untuk menyelesaikan tiga masalah fundamental manusia dalam organisasi, yaitu tidak tahu, tidak mau, dan tidak mampu.

Seni Perang Sun Zi, mengandung taktik dan strategi berperang, kebajikan Timur, filosofi, dan cara berpikir yang amat kaya ditulis sekitar 2.500 tahun yang lampau. Buku ini akan membuka mata hati Anda dengan membedah 3 prinsip fundamental Sun Zi dalam desain dan implementasi SPM:

1. Memenangkan perang secara internal dalam organisasi merupakan prasyarat kemenangan melawan pihak eksternal dalam bisnis.
2. Memenangkan hati bawahan adalah esensi dari semua jenis pengendalian.
3. Pengendalian yang tertinggi adalah saat yang dikendalikan melakukan sesuatu yang diinginkan atasan tanpa menyadari bahwa dia sedang dikendalikan.

"Perusahaan sukses karena piawai melandaskan kinerja manusia sebagai kunci keabadian yang fundamental, dan keabadian adalah kebajikan masa lampau yang sukses karena diaktualisasikan. Buku ini adalah mata air referensi keabadian itu, yang luwes dan liat meramu rahasia fondasi manusia dalam perusahaan dan sebaliknya, tanpa batasan sekat masa lalu dan masa depan."

Errol Jonathans, Suara Surabaya Media

"The authors are trying to answer very timely and important questions in business practices: why not do business schools educate their students what they need in practical work? Are the Western Management theories applicable to business practices in development countries or in different culture? Combining Western Management Theories and the famous Sun Zi's the Art of War for Management Control System (MCS) would help in designing and implementing the MCS in organizations for both developing and developed countries."

Chong W. Kim, Ph.D., Dean of Lewis College of Business Marshall University, US

"Teori lain dengan praktik, demikian sering kita dengar dari para praktisi. Kedua penulis memperlihatkan bahwa yang salah adalah dalam memilih teori. Mereka menyajikan suatu teori alternatif, dari Timur, dalam pengendalian manajemen di Indonesia, yang diharapkan dapat diterapkan di Indonesia."

Dr. Aris Ananta, Senior Research Fellow Institute of Southeast Asian Studies (ISEAS) Singapore

Penerbit PT Elex Media Komputindo

Kompas Gramedia Building

Jl Palmerah Barat 29-37

Jakarta 10270

Telp. (021) 53650110, 53650111 ext. 3216

Web Page: <http://www.elexmedia.co.id>

BISNIS

ISBN 978-979-27-8468-8



9 789792 784688

234102044