

**PEMANFAATAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
INTERAKTIF DALAM PENCIPTAAN PRODUK-PRODUK
INOVATIF PADA BADAN USAHA “M”
DI SURABAYA**

**Michael
Maria Euginia Hastuti
Ria Sandra Alimbudiono**

Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya, Surabaya

Interactive control system concerns about the use of discussion and debate in controlling the management process. By using that tool, all the member of the organization can actively involve in detail. This exploratory research aims to examine the impact of interactive control system in the innovation process at a bakery organization. The involvement of all member enforces performance improvement at the organization.

Keywords: interactive control system, radical innovation, incremental innovation

Pendahuluan

Era keterbukaan dan demokrasi di Indonesia memberi dampak yang cukup besar pada sektor perekonomian. Salah satunya adalah pada sektor makanan dan minuman. Bisnis *bakery* sebagai salah satu bagian dari industri makanan dan minuman menjadi makin semarak dengan hadirnya *franchise companies* yang saling berebut untuk menguasai pangsa pasar khususnya di Surabaya.

Perkembangan bisnis *bakery* yang cukup cepat ini dapat di lihat dari kenaikan perkembangan produksi tepung terigu, margarin, dan *shortening*. Menurut Indocommercial (2003: 324), kenaikan produksi margarin dan *shortening* tersebut dalam 5 tahun terakhir telah meningkat rata-rata sebesar 6,07 persen dari 403.762 ton pada tahun 1997 menjadi 524.918 ton pada tahun 2002. Hal ini disertai dengan peningkatan konsumsi sebesar 8,73 persen per tahun. Kondisi ini dapat dipakai sebagai indikator bahwa perkembangan industri di bidang makanan cukup prospektif. Selain itu, indikator ini juga menunjukkan adanya persaingan yang semakin ketat. Untuk dapat memenangkan persaingan dan menjadi pemimpin pasar, badan usaha harus bisa membuat suatu terobosan baru dalam inovasi produk agar kelangsungan hidup badan usaha dapat terus berkesinambungan.

Fenomena ini sangat menarik untuk diteliti dan oleh karena itu penelitian ini berusaha melihat dampak penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif dalam inovasi produk pada badan usaha “M”. Untuk mengetahui dampak tersebut

di atas, maka penelitian ini dimulai dengan melihat proses inovasi produk dan dampak yang dihasilkan dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif.

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk mendapatkan gambaran dan informasi tentang dampak penerapan sistem pengendalian manajemen interaktif pada proses inovasi. Informasi ini diharapkan dapat digunakan sebagai umpan balik bagi pihak manajemen atas sistem pengendalian manajemen yang telah dilaksanakannya.

Tinjauan Pustaka

Inovasi

Inovasi adalah penemuan ditambah dengan eksploitasi (Robert 2003). Pada umumnya, inovasi melewati beberapa tahapan evaluasi terlebih dahulu. Inovasi dapat dibagi menjadi dua macam yaitu:

- *Incremental Innovation*, yaitu inovasi yang dilakukan dengan mengeksploitasi bentuk maupun teknologi yang telah ada. Oleh karena itu, inovasi ini biasanya tidak bersifat frontal
- *Radical Innovation*, yaitu inovasi sesuatu yang benar-benar baru. Oleh karena itu, inovasi jenis ini biasanya bersifat radikal

Badan usaha dalam melakukan kegiatan bisnisnya seringkali berusaha melakukan inovasi. Inovasi diperoleh dengan berjalannya waktu, dari evaluasi ke evaluasi selanjutnya (Amabile 1998). Ide inovasi itu berasal dari berbagai sumber. Selanjutnya ide tersebut akan diolah dan hasil pengolahan tersebut akan menentukan apakah ide tersebut diwujudkan ke dalam bentuk nyata atau sebaliknya. Beberapa sumber ide inovatif berasal dari inspirasi dan sebagian lagi adalah ketidaksengajaan (Drucker 2003). Inovasi akan berhasil apabila didukung oleh *new knowledge, customers, lead users, empathetic design, invention factories and skunk works, and the open market of ideas, creativities* (Sonnack 1999).

Kreativitas merupakan salah satu komponen penting dalam melakukan inovasi. Hal ini disebabkan karena suatu inovasi yang tidak didukung dengan ide-ide kreatif hanya akan menghasilkan inovasi yang biasa-biasa saja. Menurut Amabile (1998), ada tiga komponen penting dalam inovasi, yang dapat dilihat pada gambar 1.



Sumber : Amabile, T.M. Sept-Okt 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, p.77- 87.

Gambar 1 Three Components of Creativity

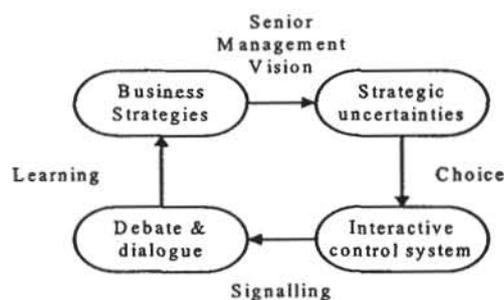
Expertise adalah kekayaan intelektual, prosedural, teknikal. Motivasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk dapat memecahkan suatu masalah. *Creative thinking skills* adalah kemampuan imajinasi yang tinggi dan fleksibilitas yang tinggi. Selain ketiga komponen tersebut di atas, ada beberapa aspek yang mendukung timbulnya kreativitas (Amabile 1998), yaitu *Challenge* (memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan dari pekerja), *Freedom* (memberikan otonomi kepada pegawai dalam melakukan tugasnya), *Resources* (ada 2 sumber daya yang dapat mempengaruhi kreativitas, yaitu uang dan waktu), *Work group features* (teamwork yang baik), *Supervisory Encouragement*, dan *Organizational support* (dukungan organisasi atas proses kreativitas)

Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif

Suatu produk inovasi yang telah dibuat ide dan *prototypenya* tentunya perlu diterjemahkan ke dalam bentuk nyata. Proses itu dilaksanakan setelah menetapkan produk inovasi yang akan dibuat. Badan usaha akan membuat strategi untuk meluncurkan produk tersebut. Strategi tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk "*patterns in action*". Proses terjemahan tersebut terkait proses interaktif antar semua elemen yang ada dalam badan usaha guna memberikan sinergi dalam pencapaian produk yang inovatif. Proses interaktif ini dilakukan dalam rangka pembaharuan strategi dan pola pikir. Proses interaktif dapat dilaksanakan melalui proses debat dan diskusi bersama. Selanjutnya strategi yang dilaksanakan tersebut akan membutuhkan pengendalian yang efektif untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Pengendalian terhadap strategi (*lever of control*) harus mengintegrasikan 4 hal yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* (Simon 2000). Sistem pengendalian manajemen interaktif adalah

formal information system yang digunakan oleh manajer untuk mengikutsertakan dirinya dalam kegiatan dan pengambilan putusan dari *subordinates*-nya (Simon 2000). Dengan sistem pengendalian manajemen interaktif, manajemen badan usaha dapat dengan cepat mengatasi masalah yang terjadi. Masalah-masalah tersebut biasanya berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dan perilaku karyawan. Selain itu sistem pengendalian manajemen interaktif juga dapat digunakan sebagai katalis untuk mendukung organisasi dalam memonitor dinamika pasar. Paradigma dari sistem pengendalian manajemen interaktif dapat dilihat pada gambar 2.

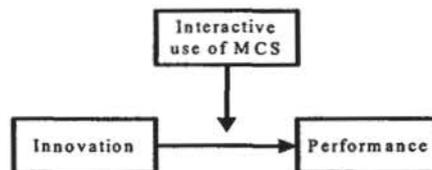


Sumber: Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey

Gambar 2 Using The Interactive Control Process for Learning

Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif dalam Proses Inovasi Produk

Dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen interaktif, manajemen selalu melakukan tatap muka. Keterlibatan manajemen dalam berinteraksi dengan pelaksana lapangan menjadi sangat jelas. Pertemuan dilakukan untuk *brainstorm* dan mengkaji semua data yang telah dikumpulkan dalam rangka mencari suatu peluang yang baru. Peluang baru dapat dikembangkan dari inovasi yang dilaksanakan oleh badan usaha (lihat pada gambar 3).



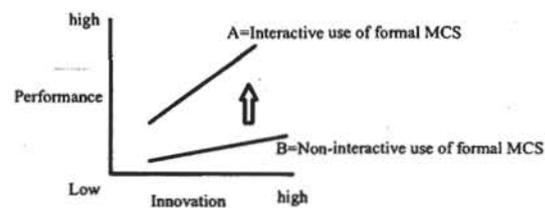
Sumber: Bisbe, J. & D. Otey. November 2004. The Effects of The Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations & Society*, 29 (8): 709-737

Gambar 3 The Moderating Effects: Cconceptual Frameworks

Penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif dapat membawa dampak secara langsung pada inovasi dan secara tidak langsung pada kinerja badan usaha. Sistem pengendalian manajemen interaktif juga dipercaya dapat menstimulasi kreativitas dan inovasi produk. Penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif dalam inovasi produk seperti yang dijelaskan oleh Bisbe dan Otley, (2004: 729) adalah :

- a. *The more Interactive the use of Management Control Systems by top managers, the higher the product innovation (and acting through innovation, the better the performance)*
- b. *The more interactive the use of Management Control Systems by top managers, the greater the effect of product innovation on performance.*

Secara konseptual, penjelasan tersebut dapat digambarkan pada gambar 4.



Sumber: Bisbe, J. & D. Otley. November 2004. The Effects of The Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations & Society*, 29 (8): 709-737

Gambar 4 The Moderating Effect of Interactive Use of MCS

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan *field research* dengan pendekatan eksploratori (Efferin et al. 2004). Pendekatan ini diambil karena badan usaha “M” sebagai obyek penelitian telah menerapkan sistem pengendalian manajemen interaktif dan pada penelitian ini akan dilakukan analisis tentang dampak penerapan tersebut. Unit analisis dari penelitian ini adalah kegiatan penciptaan produk inovatif yang dilaksanakan dalam manajemen badan usaha “M”.

Penelitian ini dimulai dengan meminta kesediaan dari manajemen badan usaha “M” untuk menjadi obyek penelitian. Badan usaha “M” merupakan suatu organisasi yang bergerak di bidang *bakery* dan berdiri sejak tahun 1983. Badan usaha ini berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Badan usaha “M” telah melakukan aktivitas penciptaan produk inovatif mulai 1989 dan aktivitas ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan *interactive* antar karyawannya. Oleh karena

itu, pada penelitian ini hanya dibatasi pada proses inovasi pada produk roti. Proses ini mencakup semua aktivitas inovasi mulai dari ide sampai dengan penciptaan produk jadi. Data yang digunakan sebagai dasar analisis adalah data tahun 2003-2004.

Adapun rancangan penelitian ini dimulai dengan melakukan survey pendahuluan pada obyek penelitian dalam rangka memperoleh gambaran umum mengenai badan usaha yang akan diteliti. Selanjutnya studi literatur dilakukan pada topik sistem pengendalian manajemen interaktif melalui buku-buku teks, jurnal-jurnal dan sumber-sumber lain. Studi lapangan dilakukan untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan interview, observasi, analisis dokumen, serta kuesioner.

Interview dilakukan pada direktur, wakil direktur, manajer, karyawan produksi dan bagian penjualan. Interview dilakukan selama 50 jam dan dilaksanakan dalam jangka waktu 3 bulan. *Semi-structured interview* dilaksanakan pada personnel badan usaha "M" dengan tujuan untuk memperoleh informasi tentang proses inovasi produk, pengendalian proses inovasi, masalah-masalah yang terjadi dalam aktifitas inovasi tersebut, dan pelaksanaan sistem pengendalian manajemen interaktif dalam menunjang proses inovasi yang ada. Interview seringkali dilaksanakan pada jam istirahat.

Observasi yang dilaksanakan bersifat *participant observer* selama 6 bulan sekitar jam 08.00-15.00 mengenai aktivitas operasional yang berkaitan dengan proses inovasi produk. Analisis dokumen dilakukan dengan menganalisis dokumen berupa struktur organisasi, pencatatan aktivitas dan hasil inovasi produk, laporan penjualan untuk melihat reaksi pasar atas produk inovatif.

Dengan metode pengumpulan data tersebut, analisis validitas dan realibilitas data dapat dilaksanakan dengan metode *triangulation test* (Silverman 1996). *Triangulation test* dilakukan atas data-data yang diperoleh dari hasil interview dan kemudian dicocokkan dengan hasil pengamatan yang dilakukan. Teknik pengolahan data dilakukan dengan melaksanakan pemotretan atas proses inovasi produk dan system pengendalian manajemen interaktif dan kemudian melaksanakan analisis dampak penerapan sistem pengendalian manajemen interaktif tersebut.

Analisis dan Pembahasan

Badan usaha "M" yang dipakai sebagai obyek penelitian merupakan sebuah badan usaha yang bergerak di bidang makanan yaitu berupa roti (bakery). Badan usaha ini terletak di kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Badan usaha "M" berdiri sejak tahun 1983 dan dimulai dengan satu jenis roti, yaitu roti tawar.

Setelah selang beberapa waktu, setelah menganalisis kondisi pasar yang cukup besar, badan usaha "M" melakukan ekspansi dan peningkatan jumlah produk yang dihasilkan. Pada tahun 1989 badan usaha "M" ini sudah mempunyai 28 macam varian roti.

Badan usaha "M" mempunyai ciri khas tersendiri, yaitu adanya nilai-nilai kehidupan yang tercermin dalam perusahaan. Nilai-nilai tersebut adalah kejujuran dan tanggungjawab yang tinggi dari setiap karyawan. Dengan demikian, nilai etos kerja menjadi baik dan diharapkan suasana kekeluargaan dapat tercapai. Nilai keadilan dalam perlakuan tiap-tiap karyawan, nilai moral dan kesucilaan juga disosialisasikan pada karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan memiliki nilai-nilai kehidupan manusia yang baik juga dalam pergaulan dan tingkah laku.

Tujuan utama badan usaha adalah memaksimalkan profit dan menjadi pemimpin pasar dalam industri roti. Untuk menjadi pemimpin pasar, ada dua cara yang harus dilaksanakan, yaitu pertama, dengan membuat suatu produk dengan biaya rendah sehingga semua segmen konsumen dapat menjangkau untuk membeli roti tersebut. Kedua, dengan cara membuat suatu produk tertentu yang sangat berbeda dengan produk roti pada umumnya, yang sangat spesial baik dari bentuk, rasa, maupun harga. Untuk cara yang kedua ini dibutuhkan inovasi tingkat tinggi agar dapat mewujudkan ide tersebut.

Proses inovasi dimulai dengan adanya inspirasi untuk membuat suatu produk baru. Inspirasi tersebut diperoleh baik dari direktur, meminta masukan dari pelanggan, maupun dari ide karyawan. Selain itu proses inovasi dilakukan dengan cara bertukar pikiran dengan mengundang *Master chef* dari hotel berbintang atau dengan *master chef* dari luar negeri. Kemudian, dilakukan *food test* kepada anggota keluarga, teman, saudara, dan karyawan. Setelah proses *food test* dilakukan, maka manajemen meminta masukan untuk improvisasi dari produk tersebut. Setelah sempurna baru diluncurkan dalam lini produk.

Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif dalam Proses Inovasi

Pada badan usaha "M", ada dua macam proses inovasi yang terjadi. Yang pertama adalah proses inovasi yang dilakukan untuk perbaikan dari produk yang sudah ada dan secara teori disebut sebagai *incremental innovation*. Sedangkan yang kedua adalah menciptakan produk yang belum ada menjadi ada, secara teori disebut dengan *radical innovation*.

Produk yang sudah ada mengalami inovasi karena adanya pergeseran dalam lingkungan internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Proses inovasi produk radikal lebih lama dibandingkan proses inovasi *incremental*.

Hal ini disebabkan oleh proses inovasi radikal lebih banyak menghabiskan waktu, tenaga, dan biaya agar dapat mencapai kesempurnaan dari produk inovasi tersebut. Dalam proses inovasi yang diperhatikan oleh manajemen badan usaha "M", adalah :

- 1 *New knowledge*. Untuk mendapatkan pengetahuan yang baru, direktur badan usaha "M" menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif. Direktur akan mengadakan banyak interaksi dengan pelanggan maupun karyawan. Selain itu, pengetahuan dapat diperoleh dengan cara bertukar pikiran dengan *Master chef* dari hotel berbintang atau dengan *master chef* dari luar negeri. Pengetahuan baru juga dapat diperoleh dari supplier, terutama berkaitan dengan kualitas bahan, reaksi bahan atas bakery yang dibuat dan harga bahan. Kemudian dilakukan *food test* kepada anggota keluarga, teman, saudara, karyawan, maupun supplier. Setelah proses *food test* dilakukan, maka manajemen meminta masukan untuk improvisasi dari produk tersebut. Proses interaksi untuk memperoleh pengetahuan baru ini sangat penting mengingat kondisi uncertainty yang dihadapi oleh manajemen yang cukup tinggi
- 2 *Tapping the ideas of customers*. Hal ini dilakukan dengan cara mengolah komplain dari konsumen yang disampaikan melalui telepon atau melalui pegawai bagian penjualan menjadi informasi yang berguna bagi perbaikan. Konsumen yang datang ke pabrik untuk membeli ataupun memesan roti "M" kadang kala juga diminta untuk memberikan komentar tentang roti yang dibeli atau dipesannya. Informasi dari bagian penjualan dapat diperoleh saat sore hari. Dialog interaktif dilakukan di sela-sela aktivitas perhitungan jumlah bakery yang terjual hari itu.
- 3 *Lead users*, konsumen setia bakery "M" diminta untuk memberikan komentar. Komentar tersebut bukan hanya mengenai rasa, namun juga mengenai kemasan, harga dan pelayanan yang diberikan. Untuk mendapat masukan dari konsumen setia, manajemen secara berkala yaitu sekitar 6 bulan sekali memberikan formulir isian kritik dan saran yang dititipkan pada looper roti maupun di counter yang ada.

Ada 2 macam proses inovasi yang dilaksanakan oleh badan usaha "M", yaitu :

- 1 *Incremental innovation*, yaitu inovasi yang dilaksanakan pada bakery jenis swiss roll dan roti tawar.

Proses inovasi pada bakery jenis swiss roll dilaksanakan pada sekitar tahun 2002. Hal ini didorong oleh adanya data yang menunjukkan bahwa penjualan roti jenis swiss roll bersifat stagnan, bahkan cenderung menurun. Berdasar informasi dari konsumen dan bagian penjualan, roti ini kurang diminati oleh

konsumen atau pelanggan setia roti “M”. Hal ini disebabkan oleh kemasan kurang menarik dan harga tidak sesuai dengan kemampuan konsumen. Berdasar informasi ini, maka manajemen mencoba menganalisis kemasan yang lama. Sebelum inovasi, kemasan yang digunakan warna putih, coklat muda, dan hijau muda sehingga terkesan pucat. Dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif, manajemen melakukan *prototyping* kemasan. Contoh kemasan tersebut kemudian didiskusikan dengan para karyawan, mulai karyawan bagian adonan sampai pada looper roti keliling dan rekan-rekan yang ada. Diskusi dan dialog dilaksanakan selama kurang lebih 2 bulan. Dalam diskusi tersebut seringkali muncul usulan-usulan baru. Usulan yang diterima juga dibuat *prototype*-nya oleh manajemen untuk dianalisis lebih lanjut. Selain itu manajemen juga menggunakan *stage-gate system*, yaitu melakukan percobaan dengan diujikan pada pasar yang dibidik. Proses pengujian berlangsung selama 3 minggu. Setelah melalui proses diskusi dan debat dengan membandingkan 5 jenis *prototype* kemasan, maka manajemen memutuskan kemasan yang terbaik.

Proses inovasi incremental terhadap roti tawar juga menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif, yaitu manajemen badan usaha “M” mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang roti tawar. Informasi diperoleh dengan cara mengumpulkan majalah-majalah tentang teknologi pembuatan roti tawar dan bahan baku, membandingkan produk roti tawar “M” dengan perusahaan roti lainnya, meminta komentar konsumen tentang roti tawar diinginkan oleh masyarakat melalui telepon, atau divisi penjualan. Pengumpulan informasi juga diperoleh dengan meminta pendapat karyawan. Hal ini sesuai dengan ungkapan manajer produksi:

“Saya biasanya bertanya pada pelanggan tentang roti yang bagaimana yang disukai. Ada beberapa konsumen yang menginginkan roti tawar yang tetap empuk meskipun sudah disimpan beberapa hari, ada yang minta wangi susu yang kuat untuk penambah selera makan. Dan, ada yang minta roti tawar yang tidak banyak menteganya untuk menjaga kolesterol. Juga, ada yang minta roti tawar yang halus, biar enak kalau dikunyah.”

Proses inovasi dilakukan berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan. Inovasi pada roti tawar yang diinginkan adalah dengan cara menambah varian dari roti tawar. Pembuatan roti tawar dengan varian-varian tertentu berdasarkan permintaan konsumen. Varian yang terdapat pada roti tawar terdiri dari roti tawar kotak, tawar special, tawar kentang, dan tawar *butter*. Varian-varian ini muncul atas permintaan konsumen dan setiap varian mempunyai pangsa pasar yang berbeda-beda. Pada proses inovasi pembuatan roti tawar kentang adalah untuk memenuhi permintaan konsumen yaitu roti tawar yang tetap empuk sampai dengan beberapa hari setelah masa produksi. Informasi ini diperoleh dengan melakukan kegiatan dialog terlebih dahulu

dengan konsumen secara interaktif. Pembuatan roti tawar kentang ini dengan cara merubah komposisi dari resep dasar roti tawar kemudian diubah dengan mencampurkan dengan bahan baku baru yang dapat menjaga keempukan roti. Pada proses pembuatan roti tawar kentang, setelah mengubah komposisi, dilakukan uji coba dalam lingkup badan usaha dengan cara roti yang telah dibuat dibiarkan selama beberapa hari untuk *testing* kualitas keempukan roti. Kemudian, manajer produksi melakukan uji coba kepada konsumen, teman, dan kerabat. Setelah mendapatkan informasi, dilakukan penyesuaian lagi sampai dengan kesempurnaan, baru dipasarkan. Proses pembuatan roti tawar yang lainnya tidak jauh berbeda dengan roti tawar kentang, yang berbeda hanya pada komposisinya saja. Hal ini dilakukan untuk mencapai keinginan konsumen. Roti tawar kotak tidak mengandung banyak mentega sehingga cocok untuk menjaga kolesterol. Roti kentang adalah roti yang mempunyai ketahanan keempukan yang paling lama. Tawar *butter* mempunyai aroma susu yang kuat sehingga dapat meningkatkan nafsu makan. Sedangkan, roti tawar spesial untuk memenuhi harapan konsumen yang suka membuat roti isi.

2. *Radical innovation*, yaitu inovasi yang dilaksanakan pada proses penciptaan roti mantauw.

Inovasi radikal dilakukan oleh badan usaha "M" untuk mencari produk baru yang dapat memenuhi keinginan konsumen. Karena, pada dasarnya manusia selalu ingin mencoba hal baru. Oleh karena itu, inovasi radikal dilakukan untuk menghindari kejenuhan konsumen untuk mengkonsumsi roti dengan harapan agar pendapatan roti "M" tetap stabil. Proses inovasi secara radikal terjadi dengan penciptaan produk baru yaitu roti mantou. Roti mantauw masih jarang dinikmati orang Surabaya pada umumnya. Proses penciptaan mantauw dimulai dengan pencarian informasi dari rekan-rekan yang ada baik teman, saudara, maupun *supplier* roti tentang roti yang masih jarang dibuat oleh produsen roti pada umumnya atau roti yang sedang tren di luar negeri atau yang disukai oleh masyarakat. Selanjutnya proses interaktif dilaksanakan seperti pada *incremental innovation*. Sistem pengendalian manajemen interaktif dilakukan sedemikian rupa karena sistem pengendalian manajemen interaktif juga digunakan sebagai alat untuk mengurangi ketidakpastian baik dalam hal perolehan bahan baku maupun penerimaan produk di pasar.

Manfaat yang Diperoleh Badan Usaha "M" atas Penggunaan Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif

Ada beberapa manfaat yang diperoleh badan usaha sebagai konsekuensi dari penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif, antara lain:

- a. Ekonomis. Badan usaha “M” memiliki permasalahan yang berkaitan dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki, sehingga dalam pemanfaatan sumber daya harus dilaksanakan seekonomis mungkin, terutama masalah keterbatasan waktu dan dana. Keterbatasan ini akan menghambat kemajuan dan kemudahan untuk berinovasi, karena ketersediaan waktu dan dana merupakan salah satu aspek yang mendorong timbulnya kreatifitas (Amabile 1998). Dengan sistem pengendalian manajemen interaktif, badan usaha dapat menghemat waktu dan dana dalam berinovasi. Apabila inovasi suatu produk terlalu banyak memakan waktu, maka ada kekhawatiran bahwa ada perusahaan roti lainnya yang membuat produk sejenis dengan produk inovasi tersebut. Selain itu, seiring dengan berjalannya waktu, maka biaya yang dikeluarkan juga semakin besar. Apabila suatu proses inovasi produk mengkonsumsi biaya yang terlalu besar, maka perputaran keuangan badan usaha “M” akan terganggu. Dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif, manajemen badan usaha dapat menekankan karyawan akan pentingnya bekerja dengan target waktu tertentu sehingga produk inovasi dapat terjadi lebih cepat. Penekanan terhadap karyawan tersebut tidak menimbulkan gejolak karena karyawan tidak merasakan tekanan tersebut sebagai ancaman, melainkan sebagai pengertian dan pemahaman akan kepentingan bersama. Hal ini diungkapkan oleh direktur “M”:

“Anak-anak (baca: karyawan) kalau kerja tanpa jadwal yang pasti, kerjanya tidak fokus. Karena mereka merasa santai. Untuk mengatasinya, maka saya sering mengumpulkan mereka hanya untuk mengingatkan dan menunjukkan pentingnya waktu. Saya sering menunjukkan itu dengan cara membelikan roti dari pesaing untuk membanding produk kita”

- b. Kognitif. Direktur dan Manajer badan usaha “M” akan berusaha untuk mengumpulkan semua informasi yang diberikan oleh tiap divisi yang ada. Selanjutnya semua informasi yang diperoleh diolah lagi oleh manajemen. Hal ini dilaksanakan dalam rangka pengambilan keputusan yang terbaik. Dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif, maka proses evaluasi yang terjadi dalam proses inovasi melibatkan direktur, manajer, pemasok, karyawan bagian penjualan, divisi pengepakan, divisi pembentukan, divisi produksi. Direktur berfungsi sebagai mediator dan penampung semua saran yang ada dan mengatur alur informasi yang berfungsi untuk memperbaiki produk inovasi tersebut untuk mencapai kesempurnaan. Manajer perusahaan roti “M” ini berfungsi untuk membantu direktur dalam pengumpulan informasi dan penyampaiannya kepada direktur. Pemasok berperan untuk memberikan semua keterangan tentang bahan baku yang diinginkan oleh manajemen dan membantu direktur untuk memilih bahan baku yang sesuai dengan kebutuhan dari produk inovasi tersebut termasuk harga dari produk tersebut. Hal ini disampaikan oleh direktur “M” (Bapak Indraman):

“Biasanya pemasok membantu saya untuk memilih bahan baku yang sesuai dengan produk inovasi yang dilakukan dan memberikan gambaran tentang harganya juga”.

Sedangkan karyawan bagian penjualan memberikan gambaran secara kasar tentang produk apa yang menarik atau yang sedang tren di dalam masyarakat. Selain itu peranan karyawan penjualan juga berperan untuk memberikan kisaran harga yang diinginkan konsumen. Kadang kala bagian penjualan juga menampung kritik dan saran dari konsumen. Pada divisi pemrosesan roti, karyawan membantu membuat model yang sesuai dengan permintaan manajemen. Berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan dan diolah oleh manajemen untuk menjadi suatu model roti tertentu. Sedangkan bagian pengepakan berfungsi untuk memberikan model baru atau metode baru dalam pembungkusan roti yang sesuai dengan arahan manajemen yaitu kemasan yang sesuai dengan keinginan konsumen. Bagian produksi melakukan perbaikan dalam proses pembuatan adonan roti.

Informasi yang paling krusial berasal dari bagian penjualan karena bagian penjualan adalah yang berhubungan langsung dengan konsumen. Sering kali karyawan bagian penjualan yang aktif memberikan informasi konsumen akan mendapat *rewards*. Hal ini disebabkan perbaikan kualitas bakery juga berasal dari konsumen. Dan, informasi tersebut dapat diperoleh dari hasil kerja karyawan bagian penjualan tersebut. Setelah semua informasi dikumpulkan, maka manajemen mulai memilah-milah informasi yang ada. Peran sistem pengendalian manajemen interaktif sebagai *focus of filtering* dan *focus of directing* dapat berjalan dengan baik. Untuk mencapai produk khusus yang diinginkan oleh pasar, proses penyaringan dilakukan dengan menempatkan kriteria-kriteria pada tahapan-tahapan tertentu sebagai landasan dalam pengambilan keputusan. Pada proses pengambilan keputusan pada inovasi produk badan usaha “M” adalah dengan cara tahapan yang paling diutamakan adalah tentang kemampuan badan usaha roti “M” dalam memenuhi permintaan harga yang diinginkan konsumen. Setelah tahapan ini berhasil, badan usaha roti “M” menentukan teknologi yang akan digunakan dan sumber daya yang dibutuhkan. Proses selanjutnya adalah membuat anggaran waktu dan biaya yang akan dihabiskan untuk membuat produk inovasi tersebut. Setelah selesai, tahapan berikutnya adalah membuat bentuk roti yang diinginkan oleh konsumen. Langkah terakhir adalah memasarkan produk inovatif tersebut pada masyarakat pencinta *bakery*.

- c. Strategis. Sistem pengendalian manajemen interaktif sangat penting karena dalam pembuatan produk inovasi yang mengandung resiko untuk tidak diterima oleh masyarakat.

Oleh karena itu, sistem pengendalian manajemen interaktif diterapkan oleh manajemen “M” dalam rangka meminimasi dan mempelajari segala kemungkinan kerugian yang dapat terjadi. Proses pembelajaran ini tergantung pula dengan kecepatan informasi yang dapat dikumpulkan oleh manajemen. Selain itu sistem pengendalian manajemen interaktif juga mampu memberikan gambaran secara keseluruhan tentang produk inovasi, sehingga manajemen dapat membuat rencana strategis baru. Semua ini dilakukan sebagai bagian dari proses penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif. Sistem pengendalian manajemen interaktif berfungsi untuk membantu manajemen badan usaha “M” dalam mencapai produk inovatif, sesuai dengan permintaan konsumen. Dengan penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif, manajemen “M” dapat mengumpulkan semua informasi yang diperlukan untuk membuat inovasi produk menjadi sempurna. Selain itu, penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif juga berfungsi mempercepat alur informasi yang diperlukan sehubungan dengan proses inovasi maupun operasional perusahaan. Penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif pada badan usaha “M” ini memudahkan manajemen badan usaha untuk membuat strategi tentang langkah-langkah konkret dalam inovasi produk.

Segala manfaat yang dirasakan oleh badan usaha “M” menunjukkan bahwa dengan pendekatan sistem pengendalian manajemen interaktif yang tepat, maka proses inovasi dapat berjalan dengan lancar dan hal ini akan mendorong peningkatan *performance* badan usaha secara keseluruhan (Bisbe dan Otley 2004). Sebagai ringkasan, langkah-langkah inovasi produk berdasarkan informasi sistem pengendalian manajemen interaktif adalah sebagai berikut:

1. Mencari keinginan konsumen berdasarkan informasi yang telah diolah menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif.
2. Menyesuaikan sumber daya badan usaha dengan keinginan konsumen berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan.
3. Membuat produk uji coba dalam rangka memenuhi permintaan konsumen.
4. Menetapkan harga jual yang sesuai dengan keinginan konsumen berdasarkan informasi yang diolah menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif.
5. Membuat kalkulasi biaya yang disesuaikan dengan keinginan konsumen dan kemampuan badan usaha.
6. Mengatur jadwal dan batas waktu yang dapat ditolerir untuk membuat produk inovasi tersebut.
7. Membuat anggaran dana dalam rangka pencapaian produk inovasi tersebut.
8. Membuat peraturan sistem pengendalian manajemen yang dapat memberikan peluang untuk inovasi produk dengan menggunakan sistem pengendalian

manajemen interaktif.

9. Sistem pengendalian manajemen interaktif diterapkan untuk menyesuaikan sistem pengendalian manajemen agar perilaku karyawan tidak menyimpang dalam melakukan inovasi.
10. Memberdayakan teknologi dan spesialisasi produk sehingga inovasi produk pada perusahaan roti "M" sebagai *competitive advantage*

Dampak dari Penggunaan Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif.

Dengan penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif, badan usaha "M" memiliki kesempatan untuk menggali lebih dalam lagi segala kemampuan yang ada dalam internal badan usaha. Manajemen badan usaha "M" juga dapat dengan cepat mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam sistem pengendalian manajemennya. Dengan mengetahui permasalahan yang terjadi pada sistem pengendalian manajemen, maka pihak manajemen dapat mengantisipasi lebih cepat sehingga permasalahan tersebut dapat dieliminasi dan kerugian yang terjadi dapat diminimalkan. Selain itu dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen interaktif pada sistem pengendalian manajemen yang diterapkan, dapat memberikan peluang untuk melakukan inovasi lebih tinggi. Badan usaha "M" juga mempunyai gambaran secara keseluruhan dan jelas tentang langkah-langkah yang harus dilakukan dalam berinovasi. Dengan demikian, manajemen badan usaha "M" dapat berbuat yang terbaik dalam proses inovasi produk. Dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen interaktif, manajemen akan memiliki lebih banyak kesempatan untuk berinovasi, sehingga dapat mengangkat produk tertentu menjadi produk andalan atau produk baru. Selain itu, manajemen juga memiliki kemampuan untuk mengeliminasi segala kemungkinan ketidakpastian dalam proses inovasi dengan lebih cepat. Dengan mengetahui segala ketidakpastian yang mungkin akan terjadi, maka manajemen dapat membuat langkah-langkah antisipatif dengan cepat pula sehingga kemungkinan kerugian dapat diminimalkan.

Dengan adanya Sistem pengendalian manajemen interaktif, badan usaha roti "M" dapat membina hubungan baik dengan konsumen. Agar hubungan dengan konsumen lebih baik, badan usaha "M" harus dapat memenuhi ekspektasi konsumen. Sistem pengendalian manajemen interaktif membantu manajemen mengumpulkan informasi tentang langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian kepuasan konsumen. Hal ini disebabkan kepuasan konsumen tersebut dapat menciptakan konsumen dengan loyalitas tinggi. Dampak selanjutnya adalah stabilitas dan bahkan peningkatan pendapatan. Manajemen badan usaha "M" juga mempunyai kesempatan untuk mengembangkan varian produk baru dengan inovasi pada teknologi, metode pengolahan roti sampai dengan cara pembungkusan roti. Inovasi yang muncul pada produk badan usaha

“M” dengan cara sistem pengendalian manajemen interaktif akan membuat badan usaha “M” memiliki spesialisasi pada produk-produk tertentu atau disebut dengan *differentiated product*. Dengan adanya produk baru, maka manajemen akan menerima “*the first profit*” karena badan usaha belum memiliki pesaing atas produk baru tersebut dalam jangka waktu pendek. Dampak selanjutnya adalah bahwa badan usaha “M” akan mempunyai kemampuan untuk melakukan penetrasi dan menguasai pasar baru yang masih terbuka. Dengan adanya pasar yang baru, maka dimungkinkan adanya konsumen baru yang masuk. Konsumen baru merupakan darah segar untuk menjadi sumber pendapatan tambahan bagi badan usaha “M” di masa mendatang.

Simpulan

Penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif dapat membantu manajemen badan usaha “M” dapat mengatasi masalah yang ada dalam badan usahanya dengan lebih cepat. Masalah-masalah yang terjadi pada sistem pengendalian manajemen dapat dieliminasi dengan cepat, karena sistem komunikasi yang terjadi secara *face to face* dan melibatkan pihak manajemen dan karyawan mulai dari level atas sampai level bawah secara langsung. Manajemen juga dapat meningkatkan inovasi dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif.

Inovasi yang dilakukan oleh badan usaha “M” adalah berdasarkan informasi yang telah terkumpulkan diperoleh dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen interaktif. Ada 2 macam inovasi yang dilaksanakan, yaitu yang bersifat *incremental* dan *radical*. Inovasi yang sifatnya *incremental* dilaksanakan pada produk bakery swiss roll dan roti tawar, sedang inovasi yang bersifat *radical* dilaksanakan pada roti jenis mantauw.

Manajemen badan usaha “M” dapat mengurangi resiko terjadinya kegagalan atas produk inovasi, karena manajemen memiliki informasi yang lengkap dan berguna untuk mengurangi risiko kegagalan produk inovasi tersebut. Dalam membuat produk inovatif, sistem pengendalian manajemen interaktif memberikan gambaran spesifikasi produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Dengan inovasi yang telah dilakukan, manajemen “M” memiliki produk baru. Dan, dengan produk baru ini, badan usaha “M” membuka peluang bisnis baru pula, di mana pangsa pasar yang baru akan lebih mudah untuk dikuasai daripada pasar yang ada sebelumnya dan pesaing dari perusahaan roti lainnya masih sedikit. Selain itu, badan usaha “M” juga akan memiliki konsumen yang baru dan konsumen lama yang loyal terhadap produk-produk badan usaha “M”. Dengan adanya konsumen yang baru, sumber pendapatan badan usaha akan

bertambah dan secara tidak langsung akan membawa dampak positif pada kondisi kinerja badan usaha "M".

Referensi

- Amabile, T.M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, Sept-Okt : 77– 87.
- Anthony, R.N., J. Dearden, N.M. Bedford. 1989. *Management Control System* 6th ed. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- Bisbe, J. and D. Otley. 2004. The Effects of The Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations & Society*, 29 (8): 709-737.
- Davila, T. 2000. An Empirical Study on The Drivers of Management Control Systems Design in New Product Development. *Accounting, Organizations & Society*, 25: 383-409.
- Harvard Business Essentials. 2003. *Managing Creativity & Innovation*. Boston Massachusetts, Harvard Business School Publishing Corp.
- Hippel, E.V., S. Thomke, M. Sonnack. 1999. Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, Sept-Okt : 47 - 57.
- Indocommercial*. 11 Januari 2003, No. 313.
- Indocommercial*. 26 Juni 2003, No. 324.
- Maciariello, J. A., and C. J. Kirby. 1994. *Management Control System: Using Adaptive System to Attain Control* 2nd edition. New Jersey, Prentice-Hall.
- Merchant, K.A. 1998. *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Upper-Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall.
- Nelson, B.1997. Motivating Employees with Informal Rewards. In *Readings In Management Accounting*, 2nd ed. S.M. Young(Ed.). Upper- Saddle River, New Jersey, Prentice- Hall.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper-Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall.

ISSN 0854-9087

TERAKREDITASI
SK. No. 23a/DIKTI/2004
Tgl. 4 Juni 2004

Jurnal **Ekonomi** *dan* **Bisnis**

Dampak Beberapa Merek Baru pada Himpunan Konsiderasi
M.S. Eric Santosa

DELIGHT : Anteseden Baru untuk Meningkatkan Loyalitas
Pelanggan
Sri Raharso

Pemanfaatan Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif dalam
Penciptaan Produk-produk Inovatif pada Badan Usaha "M" di
Surabaya
Michael, Maria Euginia Hastuti, & Ria Sandra Alimbudiono

Pengaruh Motivasi dalam Proses Sentral dan Peripheral pada
Respon Konsumen terhadap Iklan : Analisis Moderasi
Sri Herlina

Implementasi Orientasi Pasar dan Strategi Bersaing pada Hotel
Non Bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta
Herry Maridjo & Sony Heru Priyanto

Analisis Moderasi Set Kesempatan Investasi terhadap Hubungan
Antara Kebijakan Dividen dan Aliran Kas Bebas dengan Tingkat
Leverage Perusahaan
Yusef Widya Karsana & Supriyadi

Rasio Keuangan yang Paling Baik untuk Memprediksi
Pertumbuhan Laba: Suatu Studi Empiris pada Perusahaan
Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta
Meythi

Dampak Kenaikan Harga BBM terhadap Inflasi : Simulasi Model
Keseimbangan Umum Terapan
Y. Sri Susilo

Vol. XI No.2
September 2005

Hlm. 135 - 291

Jurnal
Ekonomi
dan **Bisnis**

Staf Editorial

Ketua Dewan Editor
Supramono

Editor Pelaksana
Neil Samuel Rupidara

Dewan Editor

Bayu Wijayanto
Universitas Kristen Satya Wacana

Daniel D. Kameo
Universitas Kristen Satya Wacana

J. Sardi Karjoredjo
Universitas Kristen Satya Wacana

Johnson Dongoran
Universitas Kristen Satya Wacana

Like Soegijono
Universitas Kristen Satya Wacana

Sony Heru Priyanto
Universitas Kristen Satya Wacana

Usil Sis Sucahyo
Universitas Kristen Satya Wacana

Sekretaris Editorial
Harrie Siswanto

Alamat Editorial

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana
Jl. Diponegoro 52 - 60 Salatiga 50711
Telp. / Fax : 0298-311881, 0298-32121 (hunting)
e-mail : jeb_uksw@yahoo.com.au, harisis_05@yahoo.com

Jurnal **Ekonomi** *dan* **Bisnis**

Vol. XI No. 2 September 2005

Daftar Isi

- | | |
|---|-----------|
| Dampak Beberapa Merek Baru pada Himpunan Konsiderasi
M.S. Eric Santosa | 135 - 155 |
| DELIGHT : Anteseden Baru untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
Sri Raharso | 156 - 170 |
| Pemanfaatan Sistem Pengendalian Manajemen Imteraktif dalam
Penciptaan Produk-produk Inovatif pada Badan Usaha "M" di
Surabaya
Michael, Maria Euginia Hastuti, & Ria Sandra Alimbudiono | 171 - 186 |
| Pengaruh Motivasi Dalam Proses Sentral dan Peripheral pada Respon
Konsumen terhadap Iklan : Analisis Moderasi
Sri Herlina | 187 - 213 |
| Implementasi Orientasi Pasar dan Strategi Bersaing pada Hotel Non
Bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta
Herry Maridjo & Sony Heru Priyanto | 214 - 232 |
| Analisis Moderasi Set Kesempatan Investasi terhadap Hubungan
Antara Kebijakan Dividen dan Aliran Kas Bebas dengan Tingkat
Leverage Perusahaan
Yusef Widya Karsana & Supriyadi | 233 - 252 |
| Rasio Keuangan yang Paling Baik untuk Memprediksi Pertumbuhan
Laba: Suatu Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar
di Bursa Efek Jakarta
Meythi | 253 - 270 |
| Dampak Kenaikan Harga BBM terhadap Inflasi: Simulasi Model
Keseimbangan Umum Terapan
Y. Sri Susilo | 271 - 291 |