

BAB 2

Memahami Strategi dalam Sistem Pengendalian Manajemen

1. Tujuan Strategi

Strategi dalam organisasi tidak hanya sekadar rencana, tetapi merupakan arah jangka panjang yang dipilih untuk mencapai visi dan misi. Tujuan utama strategi adalah:

- Memberikan arah: menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan, baik di tingkat korporat maupun unit bisnis.
- Menciptakan keselarasan (alignment): menyatukan tujuan individu, unit, dan perusahaan agar bergerak menuju tujuan yang sama.
- Membangun keunggulan bersaing (competitive advantage): agar perusahaan mampu bertahan dan unggul dalam persaingan.
- Mengoptimalkan sumber daya: memanfaatkan aset, SDM, dan teknologi secara efektif serta efisien.
- Mengantisipasi perubahan lingkungan: strategi membantu perusahaan beradaptasi terhadap dinamika pasar, teknologi, dan regulasi.

2. Konsep Strategi

Secara umum, strategi adalah pola keputusan dan tindakan yang menentukan:

- Sasaran jangka panjang organisasi.
- Alokasi sumber daya.
- Tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut dalam lingkungan yang kompetitif.

Dalam konteks *pengendalian manajemen*, strategi adalah landasan untuk menetapkan standar, target, dan indikator kinerja yang akan dikendalikan. Tanpa strategi yang jelas, sistem pengendalian akan kehilangan arah.

3. Strategi Tingkat Korporate (Corporate Strategy)

Strategi tingkat korporat menyangkut keputusan menyeluruh perusahaan yang mencakup:

- Penentuan portofolio bisnis: bisnis apa saja yang akan dimasuki atau ditinggalkan.
- Alokasi sumber daya antar-unit bisnis: bagaimana modal, SDM, dan teknologi dibagi.
- Sinergi antar-unit: memastikan tiap unit bisnis memberikan kontribusi pada tujuan keseluruhan perusahaan.

Contoh:

- Perusahaan besar seperti Unilever memiliki strategi korporat untuk fokus pada produk kebutuhan sehari-hari, dan melepas bisnis yang tidak sesuai dengan core strategy.

4. Strategi Unit Bisnis (Business Unit Strategy)

Jika strategi korporat fokus pada "bisnis apa yang akan dijalankan", maka strategi unit bisnis lebih menekankan pada "bagaimana bersaing di dalam bisnis tersebut".

4.1. Misi Unit Bisnis

- Misi menjelaskan alasan keberadaan unit bisnis tersebut.
- Berfokus pada pelanggan dan kebutuhan pasar yang ingin dipenuhi.
- Menjadi pedoman dalam penetapan tujuan jangka panjang.

Contoh:

Unit bisnis sebuah perusahaan otomotif mungkin memiliki misi *"menyediakan kendaraan ramah lingkungan dengan harga terjangkau bagi pasar menengah."*

4.2. Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan unit bisnis untuk menciptakan nilai lebih dibanding pesaing. Bentuknya bisa berupa:

- Biaya rendah (cost leadership): menghasilkan produk/jasa dengan harga lebih efisien.
- Diferensiasi: menawarkan produk dengan keunikan (desain, kualitas, fitur, layanan).
- Fokus (niche market): melayani segmen pasar yang spesifik dengan lebih baik.

Dalam pengendalian manajemen, keunggulan kompetitif menjadi acuan dalam pengukuran kinerja, misalnya target efisiensi biaya, kepuasan pelanggan, atau pangsa pasar.

Integrasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen

- Strategi → menjadi dasar penentuan sasaran.
- Pengendalian manajemen → memastikan strategi dijalankan sesuai rencana.
- Tanpa strategi yang jelas, pengendalian hanya menjadi rutinitas administratif, bukan alat manajerial untuk mencapai keberhasilan.
- Strategi adalah fondasi utama dalam sistem pengendalian manajemen. Tingkat korporat menentukan arah umum organisasi, sementara strategi unit bisnis menekankan cara bersaing di pasar. Keduanya harus selaras agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif.