



Jauh Dibalik Pandangan, Menilik Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan PT. Unilever Indonesia

Charisma Bayu Ramadhan

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: 1222100029@surel.untag-sby.ac.id

Hwihanus Hwihanus

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: hwihanus@untag-sby.ac.id

Abstract. *Management Control System at PT. Unilever Indonesia still has weaknesses and deficiencies that need to be corrected. The implementation of strategic planning at Unilever Indonesia has not reached the desired level of optimality. Lack of top-level management involvement or deep understanding of market dynamics in the context of strategic planning. The aim of this research is to identify, analyze and understand the implementation of Management Control System tasks at PT. Unilever Indonesia, with a special focus on its weaknesses and shortcomings. This research uses qualitative research methods, which involve the use of observation techniques. Results The main findings involve a lack of top-level management involvement in strategic planning, leading to sub-optimality in setting corporate goals and priorities.*

Keywords: *Management Control System, Management Planning, Constructive Feedback*

Abstrak. Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Unilever Indonesia masih memiliki kelemahan dan kekurangan yang perlu diperbaiki. Pelaksanaan perencanaan strategis di Unilever Indonesia kurang mencapai tingkat optimalitas yang diinginkan. Kurangnya keterlibatan manajemen tingkat atas atau pemahaman yang mendalam tentang dinamika pasar dalam konteks perencanaan strategis. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi, menganalisis, dan memahami pelaksanaan tugas Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Unilever Indonesia, dengan fokus khusus pada kelemahan dan kekurangannya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yang melibatkan penggunaan teknik observasi. Hasil Temuan utama melibatkan kurangnya keterlibatan manajemen tingkat atas dalam perencanaan strategis, menyebabkan ketidakefektifan dalam penetapan tujuan dan prioritas perusahaan.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Perencanaan Manajemen, Umpan Balik Konstruktif

LATAR BELAKANG

PT. Unilever Indonesia merupakan salah satu perusahaan multinasional yang bergerak di bidang produksi barang konsumen. Sebagai perusahaan multinasional, PT. Unilever Indonesia memiliki banyak cabang di seluruh dunia. Dalam menjalankan operasinya, PT. Unilever Indonesia menggunakan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai alat untuk mengendalikan operasional perusahaan. Namun, dalam pelaksanaannya, Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Unilever Indonesia masih memiliki kelemahan dan kekurangan yang perlu diperbaiki.

Pelaksanaan perencanaan strategis di Unilever Indonesia kurang mencapai tingkat optimalitas yang diinginkan. Kurangnya keterlibatan manajemen tingkat atas atau pemahaman yang mendalam tentang dinamika pasar dalam konteks perencanaan strategis.

Received Desember 20, 2023; Accepted Januari 08, 2024; Published April 28, 2024

* Charisma Bayu Ramadhan, 1222100029@surel.untag-sby.ac.id

Evaluasi kinerja, yang merupakan elemen integral dari Sistem Pengendalian Manajemen, dapat menunjukkan adanya kekurangan dalam hal pemantauan dan penilaian kinerja karyawan serta unit bisnis. Ketidakjelasan dalam kriteria evaluasi atau kurangnya umpan balik konstruktif dapat menghambat perkembangan organisasi secara keseluruhan.

Pelaksanaan Sistem Pengendalian Manajemen di sebuah perusahaan menjadi poin kunci dalam menjaga kelangsungan dan keberlanjutan operasionalnya. PT. Unilever Indonesia, sebagai salah satu pemain utama dalam industri konsumen global, menduduki posisi penting dalam ekosistem bisnisnya. Namun, di balik citra positifnya, terdapat kompleksitas dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal yang memerlukan perhatian mendalam.

Beberapa waktu lalu perusahaan Unilever Indonesia (UNVR) mengumumkan sebuah perombakan susunan direksi yang signifikan. Empat anggota direksi Unilever Indonesia, termasuk posisi yang strategis seperti Direktur Utama, mengundurkan diri dari jabatan mereka. Keputusan ini disertai dengan penunjukan Benjie Yap sebagai calon Direktur Utama yang baru. Perubahan dalam kepemimpinan ini memicu pertanyaan dan kekhawatiran terkait stabilitas dan efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen di Unilever Indonesia.

Perombakan direksi mengisyaratkan adanya ketidakpastian dalam proses perencanaan strategis Unilever Indonesia. Pengunduran diri anggota direksi utama dapat menciptakan kekosongan informasi dan visi, mengakibatkan pergeseran prioritas atau bahkan perubahan strategi organisasi. Hal ini dapat merugikan keseimbangan perencanaan strategis yang telah ditetapkan sebelumnya, mengarah pada ketidakefektifan dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Manajemen

Penunjukan Benjie Yap sebagai calon Direktur Utama baru kemungkinan akan membawa perubahan dalam pendekatan penganggaran dan alokasi sumber daya. Ini dapat mengakibatkan tantangan dalam keberlanjutan model penganggaran yang telah ada, menciptakan potensi pertentangan atau ketidakcocokan antara prioritas bisnis dan alokasi sumber daya yang dilakukan.

Perombakan direksi juga berpotensi memberikan dampak signifikan pada evaluasi kinerja dan pengawasan internal. Keterlibatan pimpinan yang baru mungkin menghasilkan peninjauan ulang terhadap metrik dan kriteria evaluasi, yang dapat memunculkan tantangan baru dalam hal pengukuran dan penilaian kinerja yang konsisten. Berita diatas dikutip dari Kontan (Noverius Laoli 2023) & Bisnis.com (Firdaus and Hafiyyan 2023).

Pelaksanaan Sistem Pengendalian Manajemen menjadi fondasi penting dalam mengelola risiko, memastikan kepatuhan, dan meningkatkan efisiensi operasional suatu perusahaan. PT. Unilever Indonesia, sebagai entitas bisnis yang beroperasi di sektor konsumen

global, memainkan peran sentral dalam ekonomi nasional dan internasional. Meskipun Unilever Indonesia dikenal sebagai pemimpin di industri ini, pandangan positif tersebut tidak selalu mencerminkan kesempurnaan dalam implementasi Sistem Pengendalian Manajemen di internal manajemennya.

Perusahaan kelas Unilever Indonesia menghadapi tekanan eksternal dan internal yang tinggi, termasuk persaingan ketat dan tuntutan pasar yang terus berubah. Oleh karena itu, kebutuhan akan Sistem Pengendalian Internal yang optimal sangat krusial untuk mengelola risiko, mengoptimalkan kinerja, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi.

KAJIAN TEORITIS

Umpan Balik Konstruktif

Umpan balik konstruktif adalah bentuk umpan balik yang diberikan dengan cara yang membangun dan mendukung pertumbuhan serta perbaikan individu atau kelompok. Umpan balik konstruktif bertujuan untuk membantu orang lain dalam pengembangan diri dan meningkatkan kualitas kerja atau prestasi mereka. Umpan balik konstruktif merupakan perpaduan yang sehat dari pujian atas pencapaian dan saran atas perbaikan. Untuk memberikan umpan balik konstruktif, para manajer harus menguasai seni komunikasi untuk berbicara dengan setiap karyawan. Mereka harus mampu memberikan pujian dalam ukuran yang tepat. Dikutip dari (STUDiLMI 2023).

Umpan balik konstruktif tidak hanya berperan dalam pengembangan pribadi, tetapi juga dalam memperbaiki hubungan sosial di berbagai lingkungan, seperti keluarga, persahabatan, atau tempat kerja. Melalui umpan balik konstruktif, seseorang dapat memperoleh wawasan baru yang membantu merancang rencana tindakan dan meningkatkan kualitas kehidupan.

Penting untuk diingat bahwa umpan balik konstruktif harus diberikan dengan cara yang bijaksana. Mengungkapkan kekecewaan atau menghakimi akan membuat umpan balik tersebut menjadi tidak efektif dan dapat merusak hubungan antar individu. Sebaliknya, umpan balik konstruktif yang disampaikan dengan kelembutan dan kejujuran akan lebih mungkin diterima dan memberikan dampak positif.

Perencanaan Strategis

Menurut (Rahmalia 2022) Perencanaan strategis adalah suatu proses manajemen bisnis yang dirancang untuk memastikan kolaborasi efektif antara perusahaan dan semua pemangku kepentingan yang terlibat guna mencapai tujuan bisnis yang seragam. Dalam strategi

perencanaan, sebuah bisnis atau organisasi menetapkan prioritas, menentukan fokus, dan mengalokasikan sumber daya dengan tujuan memperkuat operasionalnya.

Lebih dari sekadar menetapkan prioritas dan fokus, perencanaan strategis juga bertujuan untuk memastikan bahwa semua entitas yang terlibat dalam kegiatan harian beroperasi secara sinergis. Aktivitas ini bukan hanya sekadar pendekatan taktis untuk mencapai tujuan jangka pendek, melainkan juga untuk memberikan landasan yang kokoh bagi kolaborasi dan kinerja yang optimal dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Menurut (Hasibuan and Malayu 2006) Melakukan perencanaan sangat krusial karena terdapat beberapa alasan mendasar yang memperkuat kebutuhan tersebut. Telah diungkapkan betapa pentingnya pelaksanaan perencanaan.

1. Ketika tidak ada perencanaan, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada sasaran konkret yang diinginkan. Dalam ketiadaan perencanaan, arah pencapaian tujuan menjadi kabur dan tidak terdefinisi dengan baik.
2. Ketika tidak ada perencanaan, pelaksanaan menjadi tanpa pedoman, dan hasilnya dapat menimbulkan banyak pemborosan. Tanpa rencana yang jelas, penggunaan sumber daya dapat menjadi tidak efisien dan dapat menyebabkan pemborosan yang tidak perlu.
3. Perencanaan merupakan fondasi dari proses pengendalian, karena tanpa adanya rencana pengendalian, pelaksanaannya menjadi tidak mungkin dilakukan. Rencana pengendalian adalah landasan yang diperlukan untuk memastikan bahwa langkah-langkah pengendalian yang efektif dapat diimplementasikan dan diawasi dengan tepat.
4. Ketika tidak ada perencanaan, maka tidak ada dasar untuk pembuatan keputusan dan pelaksanaan proses manajemen. Perencanaan menjadi landasan esensial yang memungkinkan pengambilan keputusan yang terinformasi dan pelaksanaan manajemen yang terarah. Tanpa perencanaan, kegiatan manajerial kehilangan pijakan strategis yang diperlukan untuk merancang keputusan yang efektif.

Peran Perencanaan Strategis

Rencana strategis, sebagai suatu perencanaan jangka panjang yang komprehensif, memiliki peran krusial di dalam suatu organisasi. Keberadaannya diyakini dapat menyempurnakan berbagai aspek, mengingat bahwa rencana strategis menjadi landasan untuk merumuskan perencanaan operasional yang bertujuan mencapai tujuan organisasi. Penilaian terhadap peran rencana strategis sangat tinggi dalam membentuk sistem kerja yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Rusniati and Haq 2014 : 5) Terdapat tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis.

1. Perencanaan strategis memberikan kerangka dasar di mana semua bentuk perencanaan lainnya harus disusun.
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategis akan memudahkan pengertian terhadap berbagai bentuk perencanaan lainnya.
3. Perencanaan strategis seringkali menjadi titik awal untuk memahami dan menilai kegiatan-kegiatan manajerial dan organisasi.

Perencanaan strategis juga diakui memiliki peran penting dalam memastikan bahwa semua anggota organisasi bergerak sejalan menuju tujuan yang sama. Peran perencanaan strategis menjadi semakin krusial dalam konteks organisasi, mengingat kebaikan-kebaikan yang terdapat dalam perencanaan strategis tersebut. (Handoko and Hani 2009 : 99) Menyatakan bahwa Keutama dari perencanaan strategis adalah memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan organisasi. Dengan menggunakan perencanaan strategis, para manajer dapat menyusun tujuan-tujuan organisasi dengan jelas dan merumuskan metode-metode untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dengan demikian, organisasi memiliki sasaran dan arahan yang jelas. Selain itu, proses perencanaan strategis membantu manajer dalam mengantisipasi masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih kompleks.

Terdapat peranan yang jelas tentang pentingnya peran perencanaan strategis dalam organisasi, yang dapat dilihat melalui uraian-uraian berikut ini: Penelitian (Rusniati and Haq 2014) Proses penyusunan perencanaan strategis yang terstruktur dengan baik dapat memberikan kerangka kerja yang jelas dan terorganisir. Implementasi perencanaan ini membantu untuk keberhasilan pencapaian tujuan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yang melibatkan penggunaan teknik observasi. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk menyelidiki kondisi objek secara alamiah. Dalam konteks penelitian ini, peneliti menyajikan hasil penelitian secara kualitatif deskriptif, di mana data yang terkumpul berupa kata-kata dan bukan berupa angka.

Data kualitatif ini diperoleh melalui sumber analisa dokumen dan pengamatan. Metode observasi memungkinkan peneliti untuk mengamati secara langsung fenomena atau kejadian yang terjadi di lingkungan penelitian. Pendekatan kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena atau kejadian tanpa mengkonversinya menjadi data statistik. Sebagai hasilnya, penelitian ini lebih fokus pada analisis naratif dan interpretatif untuk menyajikan pemahaman mendalam tentang konteks penelitian yang dijalankan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Perencanaan Strategis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya keterlibatan manajemen tingkat atas dalam proses perencanaan strategis PT. Unilever Indonesia memberikan dampak serius terhadap ketidakefektifan dalam penetapan tujuan dan prioritas perusahaan. Keberhasilan perencanaan strategis sangat bergantung pada partisipasi aktif manajemen tingkat atas dalam menyusun arah strategis jangka panjang perusahaan. Namun, temuan penelitian mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan ini masih belum mencapai tingkat yang diinginkan.

Dalam konteks ini, keberadaan manajemen tingkat atas yang kurang terlibat menyiratkan bahwa proses perencanaan strategis tidak sepenuhnya memperoleh wawasan mendalam dari pemangku kepentingan kunci. Hal ini dapat menciptakan celah informasi yang signifikan, menghambat pemahaman yang komprehensif terhadap dinamika pasar, serta merugikan identifikasi dan penetapan tujuan strategis yang sesuai.

Oleh karena itu, sebagai respons terhadap temuan ini, diperlukan langkah-langkah strategis yang lebih proaktif untuk meningkatkan keterlibatan manajemen tingkat atas dalam perencanaan strategis. Ini termasuk pengembangan mekanisme komunikasi yang lebih efektif, peningkatan pemahaman manajemen tingkat atas terhadap dinamika pasar, dan penguatan komitmen mereka terhadap penyusunan tujuan perusahaan yang bersifat komprehensif dan berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa perencanaan strategis menjadi instrumen yang lebih efektif dalam mengarahkan pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

Dari temuan yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan dalam kriteria evaluasi kinerja di PT. Unilever Indonesia menghasilkan dampak serius terhadap pemantauan dan penilaian kinerja karyawan serta unit bisnis. Keberhasilan suatu organisasi dalam mengoptimalkan kinerja dan meraih perkembangan yang berkelanjutan sangat tergantung pada kejelasan dan ketepatan kriteria evaluasi yang diadopsi.

Dalam konteks ini, kekurangan ketepatan dan kejelasan dalam kriteria evaluasi kinerja menciptakan ambiguitas dan ketidakpastian yang merayap ke dalam proses pemantauan kinerja individu maupun unit bisnis. Karyawan dan manajer mungkin menghadapi kesulitan dalam memahami standar yang diharapkan dan indikator yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan. Akibatnya, evaluasi kinerja menjadi kurang obyektif dan dapat memberikan hasil yang tidak konsisten.

Sebagai solusi, rekomendasi penelitian mencakup revisi dan klarifikasi kriteria evaluasi kinerja, melibatkan pihak-pihak terkait termasuk manajemen tingkat atas dan karyawan. Langkah-langkah ini harus diarahkan untuk memastikan bahwa kriteria evaluasi kinerja mencerminkan dengan akurat tujuan strategis perusahaan, dan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang seragam terhadap standar evaluasi yang diadopsi. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan transparansi, obyektivitas, dan konsistensi dalam proses evaluasi kinerja, mendukung pertumbuhan, dan perkembangan yang berkesinambungan.

Evaluasi Kinerja

Pergantian pimpinan di PT. Unilever Indonesia berpotensi menciptakan perubahan signifikan dalam metrik dan kriteria evaluasi kinerja, dan dengan demikian, menimbulkan sejumlah tantangan kompleks dalam upaya pengukuran dan penilaian kinerja yang konsisten di seluruh organisasi.

Dalam konteks ini, pergantian kepemimpinan dapat memicu revisi strategis terhadap parameter-parameter yang digunakan untuk menilai kinerja individu dan unit bisnis. Perubahan-perubahan ini mungkin mencakup penyesuaian terhadap tujuan strategis, prioritas operasional, atau bahkan filosofi manajemen yang baru. Sebagai hasilnya, keseragaman dan konsistensi dalam metrik evaluasi kinerja menjadi terancam, menciptakan tantangan bagi keberlanjutan dan akuntabilitas dalam proses evaluasi.

Dampak lebih lanjut terletak pada karyawan dan manajer yang harus beradaptasi dengan perubahan-perubahan ini. Tantangan melibatkan pemahaman terhadap metrik baru, penyesuaian dengan pergeseran prioritas organisasi, dan mungkin perubahan dalam dinamika kerja sehari-hari. Selain itu, ketidakpastian yang mungkin muncul sebagai hasil dari perubahan ini dapat mempengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan.

Sistem Pengendalian Manajemen

Hasil penelitian menggambarkan dengan jelas bahwa keterbatasan dalam pemberian umpan balik konstruktif di PT. Unilever Indonesia membawa dampak yang signifikan, dimana kurangnya pengakuan akan umpan balik konstruktif dapat menjadi hambatan serius terhadap perkembangan individu dan dinamika hubungan sosial di dalam organisasi.

Kurangnya pemberian umpan balik konstruktif menciptakan kesenjangan informasi yang dapat menghambat pertumbuhan individu. Tanpa panduan yang konstruktif, karyawan mungkin kesulitan mengidentifikasi area pengembangan pribadi mereka dan merancang strategi untuk perbaikan. Dengan demikian, peluang untuk pengembangan keterampilan dan pencapaian potensi penuh individu menjadi terbatas.

Sebagai respons, diperlukan perbaikan pada budaya organisasi untuk mendorong dan memfasilitasi pemberian umpan balik konstruktif. Langkah-langkah ini mencakup pelatihan manajerial yang fokus pada keterampilan memberikan umpan balik, menciptakan mekanisme formal untuk umpan balik reguler, dan mempromosikan budaya di mana umpan balik dianggap sebagai alat pembelajaran dan pengembangan, bukan sebagai kritik semata.

Dengan melakukan perubahan ini, PT. Unilever Indonesia dapat menciptakan lingkungan di mana umpan balik konstruktif dihargai, memotivasi perkembangan individu, dan membangun hubungan sosial yang kuat dan berkelanjutan di dalam perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang mendalam terhadap implementasi Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Unilever Indonesia, beberapa temuan kunci telah diidentifikasi. Pertama, kurangnya keterlibatan manajemen tingkat atas dalam perencanaan strategis memperlihatkan ketidakefektifan dalam penetapan tujuan dan prioritas perusahaan. Kedua, ketidakjelasan dalam kriteria evaluasi kinerja menghambat pemantauan dan penilaian kinerja, serta dapat menghambat perkembangan organisasi. Ketiga, dampak pergantian pimpinan menciptakan tantangan baru dalam metrik evaluasi kinerja. Terakhir, keterbatasan umpan balik konstruktif dapat menghambat perkembangan individu dan hubungan sosial di dalam perusahaan.

Saran

1. Peningkatan Keterlibatan Manajemen Tingkat Atas
Mendorong keterlibatan aktif manajemen tingkat atas dalam perencanaan strategis melalui workshop, pertemuan rutin, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan strategis.
2. Klarifikasi Kriteria Evaluasi Kinerja
Memastikan bahwa kriteria evaluasi kinerja mencerminkan dengan akurat tujuan strategis perusahaan dan bersifat obyektif, relevan, dan dapat diukur serta efisien
3. Manajemen Transisi pada Pergantian Pimpinan
Menerapkan komunikasi yang efektif dari pimpinan baru untuk memberikan pemahaman yang jelas terkait dengan perubahan dalam metrik evaluasi kinerja.
4. Promosi Budaya Umpan Balik Konstruktif
Mendorong budaya organisasi yang mendukung dan mendorong pemberian umpan balik konstruktif.

DAFTAR REFERENSI

- Firdaus, Farid, and Hafiyyan. 2023. “4 Direksi Unilever Indonesia (UNVR) Mundur, Benjie Yap Siap Jadi Dirut.” *Bisnis.com*. <https://market.bisnis.com/read/20231205/192/1721046/4-direksi-unilever-indonesia-unvr-mundur-benjie-yap-siap-jadi-dirut> (December 12, 2023).
- Handoko, and T Hani. 2009. Edisi 2 BPFE Yogyakarta *Manajemen*. 2nd ed. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, and P Malayu. 2006. “Manajemen (Dasar, Pengertian Dan Masalah.” *Bumi Aksara, Jakarta* (XI): 61. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/15051/manajemen-dasar-pengertian-dan-masalah-edisi-revisi.html>.
- Noverius Laoli. 2023. “Perombakan Susunan Direksi Unilever Indonesia (UNVR) Berpotensi Kerek Kinerja.” *Kontan.co.id*. <https://investasi.kontan.co.id/news/perombakan-susunan-direksi-unilever-indonesia-unvr-berpotensi-kerek-kinerja> (December 12, 2023).
- Rahmalia, Nadiyah. 2022. “Perencanaan Strategis: Arti, Manfaat, Elemen, Dan Prosesnya.” *glints.com*. <https://glints.com/id/lowongan/perencanaan-strategis-adalah/> (December 12, 2023).
- Rusniati, and Ahsanul Haq. 2014. “Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi.” *Intekna* 14(2): 102–209. <https://ejurnal.poliban.ac.id/index.php/intekna/article/view/178>.
- STUDI LMI. 2023. “Memberikan Umpan Balik Konstruktif.” *Studilmu*. <https://www.studilmu.com/blogs/details/memberikan-umpan-balik-konstruktif> (December 12, 2023).