

**STRATEGY DAN ENTREPRENEURSHIP
SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI
DAN KEUNGGULAN BERSAING**

Pidato Pengukuhan
Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Akuntansi Manajemen
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Oleh:
Amries Rusli Tanjung

Disampaikan pada Sidang Terbuka
Senat Universitas Riau
Pekanbaru, 15 Agustus 2009

DENGAN NAMA ALLAH YANG MAHA PENGASIH DAN MAHA PENYAYANG

Yang terhormat :

Bapak Rektor dan juga selaku Ketua Senat Universitas Riau,
Bapak dan Ibu Unsur Pimpinan Universitas dan Fakultas di lingkungan Universitas Riau,
Para Anggota Dewan penyantun Universitas Riau,
Para anggota Senat Universitas Riau
Segecap Civitas Akademika Fakultas Ekonomi Universitas Riau,
Para undangan dan hadirin yang saya muliakan,

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Pertama-tama, perkenankanlah saya mengucapkan rasa syukur saya kehadiran Allah SWT, atas Rahmat dan HidayahNya, pada hari ini saya dapat menyampaikan pidato pengukuhan saya sebagai Guru Besar dalam bidang Ilmu Akuntansi Manajemen (*Management Accounting*) pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau dalam Sidang Terbuka Senat Universitas Riau yang mulia ini.

Selanjutnya, pada kesempatan ini pula saya menyampaikan terima kasih kepada Rektor dan Senat Universitas Riau yang telah memberikan waktu kepada saya untuk menyampaikan pidato pengukuhan ini.

Hadirin yang saya muliakan,

Pidato yang akan saya sampaikan ini berjudul :

STRATEGY DAN ENTREPRENEURSHIP
SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DAN
KEMAMPUAN BERSAING

Judul Ini sengaja dipilih dengan beberapa alasan sebagai berikut :

Pertama, kita pada saat ini dihadapkan pada kondisi global, dimana persaingan (*competition*) antar organisasi, Baik yang berorientasi pada keuntungan (*profit*) maupun yang berorientasi pada *non-profit*, semakin tajam. Setiap organisasi didorong untuk selalu meningkatkan kinerjanya (*performance*), dan keunggulan bersaing dalam jangka panjang/berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dalam rangka memuaskan pelanggan (*customers or users satisfaction*), dan untuk memperoleh manfaat (*benefit*), baik yang berupa keuntungan maupun citra (*public image* organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang).

Kedua, perkembangan computer, komunikasi dan pengendalian (*computer, communication and control*) telah membuat jarak antar negara dan bangsa semakin dekat, yang memungkinkan transfer sumber daya antar negara semakin mudah dan cepat,

keadaan ini pula membuat perubahan lingkungan external organisasi berubah dengan cepat dan sulit diprediksi.

Ketiga, sumber daya (manusia, dana, material, waktu dan teknologi) akan dimanfaatkan se-efisien mungkin. Persaingan yang fair tanpa subsidi dan proteksi akan diberlakukan didalam menghasilkan output (barang dan jasa) yang berkualitas.

Keempat, tahun depan kita akan tiba pada tahun 2010 dan pada tahun 2020 akan dimulai era '*free trade*' di wilayah Asia dan Pasifik. Pada era ini dibutuhkan para *entrepreneur* yang mampu menjawab tantangan dan peluang dikawasan ini.

Untuk itu "*entrepreneurs*

hip' (sikap kewirausahaan) perlu dipersiapkan '*proactive*' sedini mungkin oleh bangsa Indonesia khususnya lembaga pendidikan seperti Universitas Riau. Para pemikir ekonomi dan manajemen khususnya telah memberikan informasi tentang pentingnya para *entrepreneur* ini.

Kelima, bidang *entrepreneurship* ini masih relevan dengan kondisi pembangunan bangsa Indonesia yang rentan oleh pengaruh eksternal (global), khususnya nilai tukar (exchange rate), sehingga sistem produksi, distribusi dan transportasi, khususnya lapangan kerja dan tingkat kesejahteraan masyarakat dan tingkat konsumsi menurun kualitasnya. Peran *entrepreneur* kurang dilibatkan didalam menopang ekonomi bangsa sehingga kontribusinya juga kecil dan tidak cukup kuat menjawab tantangan dan peluang.

Keenam, Universitas Riau sebagai lembaga dengan '*core business*' dibidang pendidikan & pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, bukanlah mesin produksi yang hanya siap mencetak sarjana untuk menjadi penganggur, tetapi lembaga ini juga harus mempunyai '*social responsibility*' untuk mempersiapkan terbentuknya para *innovator*, *entrepreneur* dan atau *intrapreneur* yang mampu membuka lapangan kerja bagi orang lain, menciptakan nilai tambah, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, serta menciptakan keunggulan bersaing.

Memperhatikan keenam hal diatas, maka '*strategy*' merupakan salah satu aspek penting untuk menjawab perubahan yang cepat dan '*unpredictable*' diatas. Strategi sebagai suatu '*pattern of actions to achieve objectives*' (Thomson and Strickland, 1995) atau sebagai "... *unified, comprehensive and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment*" (Jauch and Glueck, 1988)

Hadirin yang saya muliakan,

Mengapa Diperlukan Strategi

Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk '*response*' terhadap perubahan external yang relevan dari suatu organisasi seperti perubahan '*perkembangan*' dari: industri, teknologi, ekonomi, kebijakan pemerintah, politik, lingkungan persaingan, selera konsumen, serta perubahan perilaku pemasok.

Perubahan external tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Sampai seberapa jauh organisasi dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dari luar, untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendaya gunakan keunggulan organisasi, yang dimiliki pada saat ini.

Strategi tidak saja dibutuhkan oleh organisasi yang '*profit oriented*' tapi juga bagi organisasi yang '*non profit oriented*' seperti rumah sakit (Weber and Dula,1974), Universitas, (Doyle and Lynch, 1976); Thomas, 1982; McGroth,1976), Gereja (Hussey, 1974; Wasdell, 1980) dan juga pemerintah daerah (Cartwright,1975), Perpustakaan (Kennington, 1977), dan lembaga sosial lainnya (Keating and Keating, 1981).

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas / formal, lebih unggul (*outperformed*) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa / tidak terformulasi dengan jelas strateginya.

Thune dan House (1970) dengan menggunakan sampel 36 perusahaan di USA mempelajari kinerja perusahaan obat-obatan (*drugs*) selama periode tahun 1960-1965. Perusahaan makanan (*food*) 1958-1965 Kimia 1958-1965, baja 1955-1965, perusahaan minyak 1959-1965 dan pabrik mesin 1959-1965. Dengan menggunakan 5 ukuran kinerja yaitu: '*Sales*', *return on equity (ROE)*, '*return on capital*', '*stock prices*', dan '*earning pershare*' terbukti bawa, kinerja perusahaan yang menggunakan strategi yang diformulasikan dengan baik didalam RENSTRA (rencana strategis) atau "*Strategic Planning*" lebih unggul (*outperformed*) dibandingkan perusahaan tanpa atau '*informal planning*'.

Schulfler, Buzzell, and Heanny (1974) dengan mempelajari 57 corporation yang bergerak di 620 macam business menemukan hubungan antara strategi (tertuang didalam *strategic planning*) dengan '*profit performance*'. Perusahaan dengan strategi '*superior quality* memperoleh *market share* yang lebih besar dari pada perusahaan dengan strategi '*interior quality*'. Model analisis yang dipergunakan didalam penelitian ini adalah model PIM (*profit impact of market strategies*).

Malik dan Basu (1986) juga melaporkan bahwa perusahaan dengan strategi (*formal integrated long-range planning*) '*outperform non planner*' dalam hampir semua kinerja financial seperti '*volume penjualan*', '*cash flow*', '*earning pershare*', dan '*net income*'.

Pearce, Robbin and Robinson (1987) dengan mempelajari 87 perusahaan manufaktur yang mempunyai rata-rata penjualan USA \$20 juta penjualan petahun, menemukan korelasi yang positif antara '*degree of planning formality*' dengan kinerja perusahaan

Hasil penelitian dari Ramanujam, Carmillus and Venkatraman (didalam *Strategic Planning and Management Handbook*,1987) atas 200 eksekutif menunjukkan bahwa *strategic planning* berguna bagi organisasi (82% executives menghatakan demikian); *consistency* antara *strategic plans and budgets* semakin meningkat (53,4%, keterlibatan yang semakin meningkat: baik oleh *board of directors* (51,4%), maupun

chief of executives (78,7%), dan *staff managers* (52,9%) didalam penyusunan RENSTRA. Demikian pula jarak (*distance*) antara *chief of executives* dengan *planner* semakin dekat (1,5%), serta '*resistance to planning in general*' semakin menurun (58%). Para *executives* (72%) juga menyatakan bahwa RENSTRA bukanlah bang yang *lux* pada saat ini..

Hadirin yang saya muliakan,

Pengertian Strategi

Konsep strategi berasal dari kata Yunani (Greek) '*strategos* atau *strategia*' yang berarti '*general or generalship*', atau sesuatu yang berkaitan dengan '*top management* dari suatu organisasi.

Steiner and Miner (1977) menyatakan bahwa '*strategy is the forging of company mission, setting objectives for the organization in light of external and internal forces, formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and assuring their proper implementation so that the basic purposes and objectives of the organization will be achieved*'.

Jauch and Glueck (1988) menyatakan bahwa strategi sebagai '*unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firms to the challenges of the environment. It is design to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved through proper execution by the organization*'.

Dess and Miller (1993) menyatakan bahwa didalam pengertian strategi terdapat pengertian tentang '*intended strategy*' yaitu strategi yang diusulkan, dirancang dan diharapkan, dan pengertian tentang '*realized strategy*' yaitu stratei yang sebenarnya telah dilaksanakan / dipergunakan didalam kegiatan organisasi akibat adanya peluang dan hambatan yang belum terlihat pada saat menyusun strategi. Peluang dan hambatan (obstacles) inilah yang memaksa manajemen untuk melakukan '*quick thinking to alter intended strategy*'.

Johnson and Scholes (1993) menyatakan bahwa '*strategy is the direction and scope of an organization over the long term; Ideally which matches its resources to its changing environment, and in particular its market, customers or client so as to meet stakeholders expectations*'.

Pearce and Robinson (1994) dan Belohlav and Gidden-Ering (1987) mengartikan strategi sebagai '*comprehensive, general plan of major actions through which a firm intends to achieve its long term objectives in a dynamic environment. 14 basic approaches (generic strategies) can be identified : concentration, market development, product development, innovation, horizontal integration, vertical integration, joint venture, strategic alliances, consortia, concentric diversification, conglomerate diversification, turnaround, divesture, and liquidation*'.

Hadirin yang saya muliakan,

Proses Penyusunan Strategi

Glueck, Kaufman and Walleck (1980) melaporkan bahwa proses penyusunan strategi telah ber-evolusi seiring dengan evolusi sistim perencanaan formal didalam organisasi. Evolusi tersebut dimulai dari phase (1) *basic financial planning* ke phase '(2) *forecast-based planning*' atau '*long range planning*' kemudian berevolusi ke phase '(3) *strategic planning*' atau *externally oriented planning*', dan hingga saat ini ke phase '(4) *strategic management*'.

Darise tiap evolusi penyusunan strategi ini mempunyai kelebihan dan kekurangannya.

Pada phase pertama strategi organisasi lebih diarahkan pada anggaran (*budget*) penerimaan dan biaya selama satu tahun. Strategi diarahkan bagaimana 'to meet the budget', bagaimana penjualan, biaya dan '*pretax profit*' diperoleh, *Responsibility centre* (pusat pertanggung jawaban)' dibentuk untuk memudahkan "financial control". Kinerja organisasi yang ingin dicapai terbatas hanya pada waktu yang relative pendek (satu tahun). Organisasi yang menggunakan model perencanaan strategic demikian akan selalu 'tetap kecil', karena mereka '*...do not plan for the business to grow beyond traditional limits*' (Rue and Holand, 1989; Hax and Majluf, 1984).

Kelemahan phase pertama, diperbaiki dengan model penyusunan strategi berdasarkan '*forecasting or predicting the future*'. Didalam sistim ini '*time frame*' diperluas menjadi '*multi-year forecast*' dikombinasikan dengan '*multi-year budget*'. Para perencana menggunakan '*advanced forecasting tools*' seperti '*trend analysis*', '*regression and econometric models*', dan '*computer simulation models*' untuk meningkatkan kinerja. Model simulasi ini dipergunakan sejak tahun 1965 yang umumnya mengarah pada simulasi untuk menyusun '*proforma financial statement*' dengan bahasa FORTRAN, FORESIGHT., dan PROPHIT II' Model tersebut dipergunakan untuk menjawab '*what if situation*' (Naylor, 1981).

Model penyusunan strategi dengan forecasting ini dalam beberapa hal memberikan informasi trend jangka panjang tetapi tidak cukup, karena predktif model '*...fall to signal major environment shifts that not only appear obvious after the fact, but also have a great and usually negative impact on corporate fortunes*' (Glueck, Kauffman ad Walleck, 1980)

Kelebihan dari model forecast ini, perusahaan atau organisasi dapat menganalisa trend jangka panjang, dan menentukan sasaran atau objectives seperti memperbaiki produktivitas dan alokasi sumber daya dengan baik (walaupun alokasi sumber daya tersebut masih statis)

Kelemahandari model ini adalah para planner menjadikan model sebagai hal yang 'routine' dan mereka hanya meng 'copy' rencana tahun lalu, dan melakukan adjustmen dengan memperluas "trend lines" kearah 12 bulan yang akan datang.

Aktivitas organisasi hanya pada '*production oriented or concept*' yaitu suatu anggapan dari produsen bahwa konsumen akan selalu tetap mengkonsumsi hasil produksi dari

organisasi tersebut tanpa mempertimbangkan perubahan, atas ‘*consumer needs*’ dan ‘*competitions*’ (Kotler,1994)

Akibat dari perubahan yang demikian cepat, dan hasil forecast yang demikian mudah ‘*obsolete*’ (usang, kuno), menyebabkan ‘...*frustrations, planner begin to lose their faith in forecasting*’ (Gluck, Kaufman and Walleck, 1980). Muncullah model penyusunan strategi dengan memperhatikan aspek eksternal yang relevan yang sangat mempengaruhi kinerja organisasi seperti perubahan pasar dan persaingan. Model ini disebut ‘*strategic planning atau perencanaan strategic* atau RENSTRA’ (Gluck, Kaufman and Walleck,1980; Naylor, 1981; Hax and Majluf,1984).

Strategi tidak lagi disusun sebagai strategi total bagi keseluruhan organisasi, tetapi organisasi yang ada dibagi menjadi beberapa komponen/ kelompok (*group*) yang disebut *strategic business unit* (SBU)’(Rothschild,1980). SBU ini diperlakukan sebagai ‘*operating division of a firm which serves a distinct product-market segment or a well-defined set of customer or a geographic area. The SBU is given the authority to make its own decisions within corporate, guidelines as long as it meets corporate objectives*’ (Jauch and Glueck,1988).

Dengan model RENSTRA ini strategi disusun dalam 3 (tiga) level yaitu (1) strategi ditingkat corporate atau gabungan SBU, (2) strategi ditingkat business unit (SBU) atau ditingkat perusahaan dan (3) strategi ditingkat fungsional seperti dibidang marketing, produksi, sumber daya manusia, keuangan dan riset (Pearce and Robinson, 1994; Wright at al.,1994).

Dengan demikian corporate mempunyai ‘*collection or portfolio of business, or products, or profit centres*’ dan corporate harus mengalokasikan sumber dana yang ‘langka’ kepada seluruh portfolio yang dimiliki. Strategi disusun untuk memperoleh maximum manfaat dari kombinasi portfolio SBU yang dimiliki oleh organisasi, dan pemilihan SBU manakah yang harus di”stimulasi” dengan investasi agar menghasilkan ‘pertumbuhan’ dan ‘*cash flow*’ yang tinggi. SBU yang tidak menguntungkan ,telah jenuh, dan membebani organisasi secara keseluruhan dapat di ‘*divest* atau dijual kepada organisasi lain (*liquidated*).

Model RENSTRA ini mengharuskan organisasi untuk melakukan ‘*assessment*’ pada lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Dengan kata lain organisasi mengevaluasi ‘*competitive advantage*’ serta ‘*market attractiveness*’ dari masing-masing SBU, agar organisasi dapat menyusun ‘pilihan strategi dan alokasi sumber daya dengan lebih dinamis.

RENSTRA juga mengarahkan para management untuk ‘*think strategically*’- berfikir strategik’ yaitu ‘...*entrepreneurship and outside-in strategic thinking not inside-out strategic thinking with weak entrepreneurship skill which usually risk-reverse. Managers with outside-in strategic thinking is to keep their strategies closely matched to such outside drivers as changing buyer preferences, the latest actions of rivals, market*

opportunities and threats, and newly appearing business conditions' (Thomson and Strickland, 1995).

Kelebihan dari model RENSTRA disbanding dengan proses penyusunan strategi sebelumnya adalah para perencana meberikan pilihan strategi bagi top management, namun hal ini juga memberikan '*heavy burden – sometimes unacceptable burden on top management*' (Gluck,Kaufman and Walleck,1980).

Dalam phase model RENSTRA ini memunculkan 5 (lima) tehnik atau alat (*tools*) pemilihan strategi. Dengan alat tersebut para perencana dimungkinkan untuk melihat dan mengukur posisi bersaing (*competitive position*) dari masing-masing SBU yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan.

Tehnik tersebut antara lain :

(1) *Boston Consulting Group (BCG) approach* ini terdiri atas tehnik (a) *growth – share matrix*- yaitu matrix pertumbuhan *relative market share* dari masing-masing SBU dan (b) *the experience curve* atau curve pengalaman yang menunjukkan apabila pengalaman bertambah (*double*) maka terjadi penurunan atas biaya produksi,

(2) ADL – Artur D.Little industry maturity 5 x 4 matrix. Tehnik ini juga seperti BCG model mengevaluasi posisi bersaing dari SBU yang dikaitkan dengan tingkat maturity suatu industry,

(3) *McKinsey Screen* atau sering disebut juga sebagai GE- General Electric model (Kotler,1994) yaitu matrix 3 x 3 yang dipergunaka untuk melihat posisi SBU pada koordinat antara *dimensi'industry or market acctractiveness* atau daya tarik industri' dengan dimensi' *relative market or bsiness strength* – kekuatan pasar relative dari masing-masing SBU,

(4) PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) yang disusun oleh *Strategic Planning Institute* (SPI) USA. Kegunaan dari PIMS model ini, '*to discover the general law that determine what business strategy, in what kind of competitive environment produces what profit results*', dan

(5) Aplikasi dari '*Capital Assets Pricing Model* (CAPM) yang dipergunakan untuk mebantuu investor didalam memilih suatu '*portfolio*- koleksi investasi pada surat berharga (*securities*) pada kondisi '*Risk*'. Model CAPM ini pada awalnya dikembangkan oleh Markowitz (1959) dan kemudian dilanjutkan oleh Sharpe (1964) dan Linter (1965).

Selain memberikan beban kepada manajemen, kelemahan lain didalam RENSTRA adalah, akibat keterlibatan aktif para manager SBU didalam penyusunan RENSTRA, muncul sikap para manager SBU yang merasa bahwa unitnya lebih penting dari lainnya, keadaan ini berakibat usaha perencanaan menjadi '*..splintered and not thoroughly integrated* – terpecah-pecah dan tidak terintegrasi' (Rue and Holland, 1989), akibat lainnya adalah '*...corporation might fail to take advantage of what could be great*

potential for sharing resources and concerns among distinct but yet related business activities (Hax and Majluf, 1984).

Kelemahan dari RESTRA inilah kemudian memunculkan model penyusunan strategi phase keempat yaitu model '*strategic management*'. Proses penyusunan strategi ini melibatkan seluruh level manager termasuk para supervisor untuk berfikir strategik.

Dalam manajemen strategik ini, penyusunan rencana strategik (RENSTRA) tidak diarahkan untuk menciptakan birokrasi dan konflik yang tidak bermanfaat, tetapi lebih diarahkan kepada pembentukan '*value system*' seperti terbentuknya '*...teamwork, entrepreneurial spirit, open communication and the destiny of the organization*' (Rue and Holland, 1989; Wright et al., 1984; Pearce and Robinson, 1994).

Penyusunan strategi yang tampak pada alur proses *strategic management* merupakan suatu kegiatan terus menerus yang saling berkait, yang dikelompokkan menjadi 5 (lima) tahapan (*steps*) yang membentuk '*a stream of decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieve corporate objectives* – urutan / aliran keputusan dan tindakan yang mengarah pada pembentukan strategi atau beberapa strategi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi / *corporate*' (Jauch and Glueck, 1988).

Kelima step itu adalah :

1. *Developing a strategic Vision and Business Mission,*
2. *Setting Objectives,*
3. *Crafting a Strategy to Achieve the Objectives,*
4. *Implementing and Executing the Strategy,*
5. *Evaluating performance , Reviewing New Developments, and Initiating Corrective Adjustment, and Feedbacks.*

Hadirin yang saya muliakan,

Proses Manajemen Strategik

Penyusunan strategi yang terletak pada step ketiga dalam proses manajemen strategik, tidak terpisahkan dengan kegiatan step pertama dan kedua, yaitu pembentukan visi dan misi serta sasaran organisasi; dan juga tidak terlepas dari kegiatan implementasi strategi yang terpilih dan evaluasi kinerja pada tahap keempat dan kelima, didalam proses *strategic management* tersebut diatas.

Tahap Pertama- Pembentukan Visi dan Misi

Sering dikatakan orang bahwa visi adalah "...mimpi yang akan memberikan arah pada apa yang mesti dituju.

Thompson and Strickland (1995) menyatakan bahwa '*strategic vision*' adalah '*... a big picture perspective of who we are, what we do, and where we are headed*'.

Visi memberikan petunjuk tentang '*...long-term direction and where management intends to take the company*'. Hax and Majluf (1984) menunjukkan bahwa komponen dari visi terdiri atas : (1) *mission of the firm*, (2) *Identification of SBU and their interaction* dan (3) *The Corporate Philosophy*.

Rue and Holland (1989) menyatakan bahwa misi disebut pula sebagai '*business definition*' atau '*The purpose*' atau '*reason for existence*' dari suatu organisasi.

Didalam misi terdapat :

- (a) Nama suatu organisasi
- (b) *Public statement* atau *statement of purpose*, dan
- (c) Slogan atau moto yang merupakan indikator suatu misi.

Misalnya General Electrics dengan slogan '*progress is our most important product*'; Du Pont dengan slogan '*Better thing for better living through chemistry*'; dan Bank BNI dengan slogan '*Terpercaya, Kokoh, dan Bersahabat*'; serta AQUA dengan slogan '*Air Sehat Setiap Saat*' (M.S.Idrus,1997).

Pearce and David (1987) menyatakan bahwa public statement pada dasarnya berisi 8 hal yaitu :

- *Target customer and market*- yang dilayani,
- *Product and service* – yang ditawarkan,
- *Geographic Domain*,
- *Technology* – yang dipergunakan
- *Concern for survival, growth and profitability*,
- *Philosophy* – yaitu *commitment* pada suatu hal
- *Self concept* – menjelaskan siapa, dan apa yang diertakan oleh organisasi ini
- *Publik image* atau citra serta tanggung jawab social dari organisasi.

Visi dan misi yang jelas merupakan '*... prerequisite to effective strategic leadership*' (Thompson and Strickland,1995).Visi dan misi ini juga akan membedakan suatu organisasi dengan lainnya didalam industry yang sekaligus pula memberikan identitas, penekanan (*emphasis*), dan arah perkembangan organisasi dimasa yang akan datang.

Visi dan misi akan berguna untuk : (a) mengetahui apa sebenarnya usaha / bisnis dari organisasi, (b) menjadikan visi dan misi sebagai inspirasi (sesuatu impian yang ingin diwujudkan), serta berguna untuk (c) mengubah strategi.

Hadirin yang saya muliakan,

Tahap kedua – Memformulasikan Sasaran Organisasi

Sasaran (*objectives*) adalah suatu ‘*statement of what to be achieved*’ (Jauch and Glueck)1988; Rue and Holland,1989).

Didalam memformulasikan sasaran dari setiap level dari organisasi (ditingkat corporate, SBU atau fungsional) sebaiknya dilakukan dalam 4 langkah yaitu :

(1) Menentukan ‘*key result area* atau *key success factor*’. Yaitu area atau bidang yang vital sebagai indikator keberhasilan.

Shelty (1974), Rue and Holland(1989) dan Pearce and Robinson(1994) memberikan beberapa saran atas factor kunci sukses yang mungkin dapat dipergunakan oleh suatu organisasi a.l :

- (i) *profitability.*
- (ii) *competitive position – market share,*
- (iii) *productivity,*
- (iv) *employee development,*
- (v) *employee relations,*
- (vi) *technological leadership, dan*
- (vii) *public or social responsibility.*

Hasil penelitian Shelty (1974) bidang sasaran yang paling penting diperhatikan bagi suatu organisasi adalah factor kunci keberhasilan no. (i) dan (ii).Dan dari hasil penelitian Batty (1981), 80% dari perusahaan yang ada di United Kingdom menggunakan ‘*multiple objectives*’.

(2) Menentukan ‘time frame’ dari sasaran yang ada misalnya 1 atau 5 atau 10 tahun.

(3) Menentukan ‘makna’ dan ‘kualitas’ dari sasaran sehingga sasaran tersebut ‘challenging’ dan ‘realistic’. Kualitas sasaan yang baik jika sasaran tersebut a.l.:

- (i) *Acceptable* – dapat diterima oleh pelaku organisasi khususnya para manager,
- (ii) *Flexible*- sasaran harus dapat menyesuaikan dengan perubahan yang ‘*extraordinary*’ dari persaingan dan perubahan lingkungan external lainnya
- (iii) *Measurable* – terukur,
- (iv) *Motivating* –bagi para pelaksana’
- (v) *Suitable* – dengan misi organisasi,
- (vi) *Understandable, dan*
- (vii) *Achievable.*

(4) Sasaran harus tertulis dengan :

- Jelas, ringkas, dan tiak membingungkan
- Dinyatakan dalam bentuk yang mudah diukur, pada waktu yang telah ditentukan,
- Akurat,

- Sesuai dengan kode etik dan norma social yang berlaku.

Hadirin yang saya muliakan,

Tahap Ketiga – Memilih Alternatif Strategi

Tahap ketiga adalah tahap yang menentukan apakah suatu organisasi mampu ‘menemukenali – *to identify*’, strategi atau ‘*means to achieve the ends*’. Para perencana strategic, harus mampu memperhitungkan perubahan lingkungan external yang memberikan ‘peluang – *oportunities*’, dan ‘ancaman – *threat*’ pada organisasi. Dari peluang dan ancaman ini akan terlihat ‘*industry or market attractiveness* – daya tarik pasar atau industri’ bag setiap SBU yang dimiliki oleh organisasi.

Apakah kombinasi portofoli SBU saat ini dapat digunakan untuk mencapai sasaran dan misi organisasi? Disinilah para perencana diuji kemampuannya, apakah mereka telah berfikir stratejik – *outside-in strategic thinking* dan atau telah berperilaku ‘*entrepreneurial*’ – yaitu kemampuan melihat peluang dan berusaha untuk memanfaatkannya dengan mengalokasikan sumber daya seoptimal mungkin’ (Meredith, Nelson and Neck,1982; Kao,1989).

Perencana (strategist) juga harus mampu mengukur ‘strategic advantage kekuatan dan kelemahan internal rganisasi dan fortofolio SBU nya’.Strategic advantage dapat dimanfaatkan sebagai ‘unggulan’ organisasi dibandingkan terhadap saingannya.

Hasil evaluasi atas lingkungan external yang berupa ‘peluang dan ancaman’, serta evaluasi lingkungan internal yang berupa ‘kekuatan dan kelemahan’ organisasi atau portofolio SBU jika disusun pada suatu matrix, akan menunjukkan ‘*competitive position*’ – posisi bersaing dari organisasi secara keseluruhan atau dari masing-masing SBU.

Proses evaluasi ini disebut sebagai proses ‘*matching* – mempertemukan’ antara aktivitas organisasi dengan lingkungan externalnya, dan antara aktivitas organisasi dengan tersedianya sumber daya (Johnson and Scholes,1993).

Proses ‘*matching*’ dapat dilakukan dengan peralatan yang telah dikembangkan pada phase RENSTRA tersebut diatas. Yaitu dengan menggunakan salah satu tehnik ‘*matching*’ aspek internal dengan aspek external seperti :

- (1) *Boston Consulting Group (BCG) approach* baik yang berupa tehnik : (a) *growth – share matrix*, maupun (b) *the experience curve*.
- (2) *ADL –Arthur D.Little industry maturity 5x4 matrix*’
- (3) *McKinsey Screen* atau *GE- General Electric Model*,
- (4) *PIMS (profit Impact of Market Strategy)*, dan
- (5) Aplikasi dari *Capital Assets Pricing Model (CAPM)*.

Banyak contoh yang telah diberikan untuk melakukan matching dengan menggunakan kelima tehnik diatas seperti pada Marrus (1984), Comerford and Calaghan (1985), dan Hooley and Saunders (1993).

Strategi yang mungkin dilakukan ditingkat '*corporate*' dapat digolongkan menjadi 4 (empat) kelompok '*generic grand strategy*' yaitu :

1. Kelompok strategi pertumbuhan (*growth or expansion*) :
Strategi ini dipilih karena 'daya bersaing' yang kuat serta daya tarik idustri atau pasar yang kuat' bagi SBU yang dimiliki oleh organisasi / perusahaan.
Strategi utama yang ingin dicapai dari strategi ekspansi adalah peningkatan penjualan dan penambahan keuntungan (*earning*). Bentuk strategi ekspansi ini dapat berupa :
 - (a) *Concentrated growth*,
 - (b) *Concentric diversification*, contoh Kentucky Fried Chicken, Avon, Compaq
 - (c) *Coglomerate diversification*, contoh Indocemen dan Indofood,
 - (d) *Innovation*,
 - (e) *Product development*,
 - (f) *Vertical integration*, - membentuk SBU dari hulu ke hilir
 - (g) *Horizontal integration* – membentuk BU yang berfungsi sebagai distributor hingga retailer seperti yang dilakukan Coca Cola,
 - (h) *Acquisition* – membeli SBU yang mendukung synergy portofolio yang ada, dan,
 - (i) *Mergers*- penggabungan usaha untuk memperkuat keunggulan bersaing contoh :penggabungan Boeing dengan McDouglas.

2. Kelompok strategi 'status quo' atau stabilitas:
Strategi ini dipilih pada saat 'daya saing' yang kuat atau cukup kuat dari SBU, tetapi 'pertumbuhan pasar' lemah atau telah jenuh (*mature*) dan lingkungan external berada pada kondisi yang kurang dinamis dan atau stabil.
Sasaran yang ingin dicapai dengan strategi ini adalah meningkatkan '*profitability*'.

Strategi yang mungkin dipilih pada keadaan diatas adalah dengan melakukan :
 - (a) *Product improvement*,
 - (b) *Joint ventures*,
 - (c) *Licencing*'
 - (d) *Franchising*'
 - (e) *Sub-contracting*.

3. Kelompk strategi '*Retrechtment* atau penciutan':
Strategi ini dipilih pada saat posisi bersaing dan pertumbuhan pasar yang lambat dan rendah dari SBU yan dimiliki oleh organisasi.
Beberapa SBU yang dimiliki mungkin dalam keadaan yang kritis dan merugi.

Sasaran yang ingin dicapai adalah ‘*survival*’, menekan biaya, dan menghindari kerugian pada periode yang akan datang.

Salah satu dari tiga strategi yang mungkin dapat dipilih yaitu :

- (a) *Divesture* – dengan menjual atau menutup SBU, atau
 - (b) *Turnaround* – melakukan efisiensi internal dengan menekan biaya, mengurangi assets atau dengan mengurangi jumlah produk yang beredar dipasar, atau dengan,
 - (c) *Liquidation* – menutup dan membubarkan SBU (atau menyatakan bangkrut).
4. Kelompok strategi kombinasi dari ketiga kelompok strategi diatas.
Sasaran utama dengan strategi kombinasi ini adalah meningkatkan keuntungan dan menekan biaya.

Porter (1980) menawarkan tiga pilihan strategi bisnis yaitu :

- (i) Strategi *overall cost leadership* yaitu suatu strategi SBU untuk mengontrol biaya dengan ketat diseluruh aspek aktivitas SBU agar dapat memperoleh ‘margin keuntungan’ yang besar.
- (ii) Strategi *differentiation*, strategi ini dilakukan dengan membuat variasi hasil produksi dan menjualnya pada segmen pasar yang mempunyai daya beli.
- (iii) Strategi *focus*, yaitu strategi dengan memasuki pasar yang spesifik dan tidak luas / sempit, tetapi SBU mempunyai kelebihan dibandingkan saingannya.

Hadirin yang saya muliakan,

Tahap keempat – Pelaksanaan Strategi

Strategi yang telah disusun dan dipilih, seharusnya dilaksanakan – tidak hanya menjadi ‘tulisan diatas kertas putih’ atau menjadi slogan’ atau ‘motto’. Karena untuk dapat menyusun strategi unggulan (*strategic advantage*) segala upaya, pikiran dan waktu telah dikerahkan bagi kepentingan organisasi.

Para *Top management* (pimpinan puncak organisasi dan manager SBU) harus secara konsekwen melaksanakan strategi yang telah dipilih. Sebelum strategi dilaksanakan setiap anggota organisasi harus diberikan pengertian tentang ‘arah’ (termasuk visi, misi, sasaran dan strategi) kemana organisasi akan dibawa.

Peranan dan fungsi ‘*communication*’ dari management kepada anggota organisasi sangat diperlukan untuk ‘memotivir’ anggota organisasi kearah peningkatan kinerja dan kenggulan bersaing.

Didalam ‘implementasi’ strategi- agar diperoleh hasil yang optimal, beberapa ‘resep atau kiat’ yang telah teruji secara empiris, dapat dijadikan acuan.

Kiat itu antara lain :

1. Strategi haruslah *'fit'* dengan *'culture – budaya'* dari suatu organisasi. Budaya sebagai *'...the set of important assumptions (often unstated) that member of an organization share in common'. '... the share assumption (beliefs and values) among firm's members influence opinions and actions within that firm'* (Pearce and Rbinson, 1994). Thomas Peters and Robert Waterman Jr. (1982) didalam bukunya *In Search of Excellence* (Harper and Row, New York), menyimpulkan bahwa *'culture of excellent'* dari suatu organisasi, mempengaruhi perilaku dari anggota organisasi tersebut. Pada McDonald isalnya budaya *'excellent'* yang ditekankan didaam organisasi itu adalah : *Q S C V – quality, service, cleanliness and value.* *"Beliefts"* atau keyakinan, juga akan membentuk budaya organisasi yang kuat dan tangguh.

2. Strategi haruslah sejalan dengan 6S lainnya (lihat Waterman,1982), yaitu :
 - *'Structure'* organisasi haruslah disesuaikan dengan kebutuhan implementasi strategi. Apakah tugas (job) telah dibagikan dengan baik, dan jelas, *'kewenangan – authority'* dan *'tanggung jawabnya-'responsibility'*. Struktur organisasi juga harus jelas : siapa bertugas apa, dan melaporkan kepada siapa.

 - *'Systems'* baik yang berupa sistim informasi, sistim proses produksi, sistim alokasi sumber daya (budget) dan sistim pengukuran kinerja, sistim reward, serta sistim pengawasan haruslah sejalan dengan strategi.

 - *'Style"* dari management atau sering disebut dengan *' leadership-kepemimpinan'* haruslah sesuai dengan strategi yang dipilih. Strategi yang *'aggressive'* kearah *'pertumbuhan dn ekspansi'* membutuhkan leader yang berkualitas *'executive'*. .Yaitu pemimpin yang tidak hanya memperhatikan *'produktivitas'*, tetapi jua mampu memperhatikan, kualitas dan produktivitas' dari sumber daya manusianya (Blake and Mouton, 1985). Jangan memilih *'do nothing'* manager (yaitu orang yang tidak mampu memimpin kearah *'produktivitas'*), atau manager berkualitas *"administratr"* (yaitu pemimpin yang perhatiannya kepada produktivitas dan sumber daya ,manusia hanya *'fifty – fifty'*, asal organisasi jalan saja.

 - ' Staff and Skill'* dari anggota organisasi juga selalu ditingkatkan kualitasnya, demikian pula teamwork dan synergy-nya.

 - ' Shared value'* yaitu nilai dimana *'goal'* organisasi harus selalu *'superordinate – diatas ' goal individual'*.

Hadirin yang saya mliakan,

Tahap Kelima-Evaluasi Strategi dan Pengawasan Kinerja

Pada tahap kelima dari proses management strategic adalah pengawasan atas strategi (*strategic control*) dan pengawasan atas kinerja (*performance*) organisasi. Dengan kata lain ingin melihat dampak (*impact*) dari implementasi strategi pada kinerja (*performance*).

Terdapat 4 (empat) macam bentuk pengawasan yang seharusnya dilakukan berkaitan dengan pelaksanaan strategi yaitu :

1. Kontrol atas '*premises*' (asumsi-asumsi atau prediksi) yang mendasari terpilihnya strategi, apakah masih tetap valid, jika premis tersebut telah berubah maka strategi juga harus dirubah.
Misalnya aspek perekonomian, aspek industri dan persaingan telah berubah, maka analisis atas '*competitive position*' dari organisasi dan SBU haruslah di *up date* (diperbarui).
2. Kontrol atas implementasi strategi. Jika terjadi '*incremental actions*' misalnya perluasan pasar, peningkatan produksi, dan perubahan atas biaya maka strategi juga perlu disesuaikan.
3. Kontrol atas perubahan lingkungan. Suatu contoh misalnya Lotus Development Corporation membuat Spreadsheet Lotus 1-2-3 dan spreadsheet ini sukses dipasarkan, tetapi sangat mudah programnya di copy. Akibat adanya aktivitas 'copy' ini LDC mengalami kesulitan didalam meningkatkan penjualannya.
4. Kontrol atas hal-hal yang berubah dengan cepat, dan tidak diharapkan (*alert control*). Misalnya ada kudeta, adanya kandungan racun pada kapsul obat, atau racun pada produk makanan, dan adanya perhatian yang besar pada persoalan halal dan haram (lemak babi) maka strategi organisasi juga perlu disesuaikan.

Berkaitan dengan kinerja organisasi, maka pengawasan operasional juga harus ditingkatkan .Didalam pengawasan operasional ini dibutuhkan:

- 1) Standard kinerja
- 2) Pengukuran kinerja
- 3) Menemukanali penyimpangan operasi dari standard yang telah ditetapkan, dan
- 4) Melakukan tindakan koreksi.

Alat pengawasan yang biasanya dipergunakan adalah:

- (a) *Budget – budget profit and loss, capital budget, dan cash flow budget*’
- (b) *Schedule – jadwal operasional, dan*
- (c) Mengukur '*key success factor*-faktor kunci keberhasilan' seperti produktivitas; kualitas; *earning pershare (EPS); profitability; company morale – turnover* dan

ukuran 'key result area' lainnya (Pearce and Robinson,1994); Hax and Majluf,1984).

Hadirin yang saya muliakan,

Demikianlah peranan penyusunan 'strategy' sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan bersaing. Tentunya tidaklah mudah menciptakan 'strategic thinking' seperti diuraikan diatas. Banyak kendala untuk menerapkan 'budaya management strategik' didalam organisasi baik berupa keahlian, maupun sumber daya yang terkait degan perencanaan strategik.

Walaupun demikian, penelitian yang dilakukan dengan sample atas 300 anggota PEI (*Planning Executive Institute*) di USA, menyimpulkan bahwa 'strategic management', sebagai 'normative guidelines' dengan lima stepnya telah diakui sebagai:

'...accurate representation of what planners to be the steps in the process of strategic management. '...the believe that all of elements contained in tte normative model are performed at both the corporate and business levels' (Ginter, Rucks, and Duncan,1985).

Philip Neck (1984) dan Idrus and Staunton (1991) membuktikan bahwa dengan unsur-unsur yang terdapat didalam 'strategic planning' atau 'strategic management'... can be applied to identify factors influencing the success'.

Tanjung, (2007) membuktikan bahwa dengan penerapan 'strategic management' berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (*performance*) organisasi. Begitu pula 'strategic management' berpengaruh lebih besar secara posisiif dan signifikan tethadap jiwa kewirausahaan (*entrepreneurial*) didalam organisasi. Juga disimpulkan penerapan ,strategic management' melalui 'entrepreneurship' akan lebih berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hadirin yang saya muliakan,

Mengapa Diperlukan *Entrepreneurship*

Peran para *entrepreneur* telah dikenal sejak 1755 oleh sekelompok ekonom 'physiocrat'. Robert Cantillon (1755) menyatakan bahwa semua perdagangan dan sirkulasi/distribusi barang dalam suatu Negara dilakukan oleh para *enterpreeur* (*..that all the exchange and siculation of the state is carried on by entrepreneur*, Higgs,1931; Ekclund Jr. and Hebert,1990).

'Aliran klasik' yang dimotori oleh Adam Smith (1776; Cannon,1937), menyimpulkan bahwa 'economic growth' disebabkan oleh adanya :

- *Division of labor*
- *Increased capital accumulation (development of property right)*, serta
- *Self inerest. Para petani (peasant/formers)*, yang termotivasi oleh self interest ini, kemudian membentuk diri menjadi *small businessman (entrepreneur)*, dan kemudian menjadi kapitalis (Casson, 1982).

Keynes (1936), seorang *'fiscalist'* yang teorinya mendominasi kebijakan ekonomi Amerika Serikat dan negara barat lainnya pada tahun 1950an dan 1960an (Ekelund Jr. and Hebert,1990) menyatakan pentingnya peranan para *entrepreneur* ini.

Secara explicit Keynes menyatakan bahwa *entrepreneur*lah yang menyeimbangkan *aggregate supply* dengan *aggregate demand*. Hubungan antara "*aggregate supply* dan *aggregate demand*" ini akan menentukan '*real output, rate of interest, the composition of output and the price level* (Diulio,1990).

Joseph Schumpeter (1934) menyatakan bahwa *enteprrneur* adalah '*... an active agent of economic progress*'. Teori tentang peran dinamis dari para *entrepreneur* disebutnya sebagai '*...the process of crative destruction*' (Lipsey et al.,1990; Ekelund Jr. and Herbert, 1990).

Proses ini oleh Schumpeter terjadi karena '*monopoly profit*' memberikan insentive pada '*risk taker*' untuk menginvestasikan uangnya melalui '*inventions and innovation*'. Proses menggantikan suatu monopoli dengan monopoli lainnya melalui '*...invention of new product or new production techniques called as process of creative destruction*' (Ekelund Jr and Hebert,1990).

Entrepreneur didefinsikan sebagai :

People who have the ability to see and evaluate business opportunities; to gather the necessary resources to take advantage of them; and to initiate appropriate action to ensure success. (Yaitu orang yang mempunyai kemampuan untuk melihat dan menilai peluang business; mengumpulkan sumber daya yang diperlukan untuk memperoleh manfaat dari peluang tersebut; dan memulai kegiatan yang sesuai untuk meraih keberhasilan).

Ciri khas dan profile dari para *entrepreneur* antara lain :

- (1) Percaya diri (Self–confidence)
 - (2) Berorientasi pada tugas (*Task-result oriented*)
 - (3) Berani mengambil risiko (*risk taker*)
 - (4) Empunyai sikap kepemimpinan (*leadership*),
 - (5) Mempunyai keaslian (*originality*), serta
 - (6) Berorientasi kedepan (*future-oriented*)
- Meredith,,Nelson and Neck,(1982); Bursch,(1986); Patel, 1987).

Ciri-ciri lainnya yaitu :

- (1) *Proactive* 'berinisiatif' sebelum ditanya/dipaksa oleh keadaan dan bersikap '*assertiveness*' yaitu segera mungkin menyelesaikan masalah dan menyatakan bagaimana menyelesaikannya pada orang lain.,

- (2) *Achievement* – yaitu mampu melihat dan segera bertindak apabila ada peluang, bekerja dengan efisien, mempunyai perhatian pada kualitas, berencana secara sistematis, selalu memonitor apakah pekerjaan sesuai dengan standard, dan
- (3) *Commitment* – yaitu mengeluarkan '*extrordinary effort*' untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, serta '*recognize*' (mengakui) pentingnya hubungan dengan pelanggan/customers (Scarborough and Zimmerer, 1993).

Zimmerer,(1996) mendefinisikan entrepreneurship sebagai berikut :

Entrepreneurship is applying creativity and innovation to solve the problems and to exploit opportunities that people face every day. (Yaitu penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan permasalahan dan upaya untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi setiap hari).

Barringer and Bluedorn (1996) meneliti tentang hubungan entrepreneurship dan strategic management, menyimpulkan bahwa empat dimensi manajemen stratejik yaitu analisis lingkungan, fleksibilitas perencanaan, keterlibatan semua pihak dalam perencanaan dan penguasaan strategi terbukti berpengaruh terhadap intensitas entrepreneurship perusahaan.

Robert A Burgelman (1983), juga meneliti hubungan *entrepreneurship* dan *strategic management*, menyimpulkan bahwa *corporate entrepreneurship* adalah hasil dari saling keterkaitan (*interlocking*) aktivitas entrepreneurship dari multi partisipan dalam perusahaan. Perusahaan besar yang melakukan diversifikasi membutuhkan strategi yang teratur agar dapat bertahan hidup. Peranan aktivitas *entrepreneurship* adalah mendukung diversifikasi yang diperlukan.

Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh *entrepreneurship* perusahaan terhadap kinerja organisasi perusahaan a.l:

Biggadike (dalam Guth and Ginsberg1990) menyebutkan, skala entri dalam pengenalan produk baru mempengaruhi kinerja perusahaan.

Weiss (dalam Guth and Ginsber,1990) menyimpulkan independensi unit usaha baru secara rata-rata mendapatkan keuntungan duakali lebih cepat dari perusahaan yang baru berdiri.

Hadirin Yang Saya Muliaikan,

Akuntansi Manajemen Sebagai Penyedia Informasi Kinerja

Dikalangan organisasi privat, dimana tujuannya adalah untuk memproduksi barang dan jasa dengan orientasi mencapai keuntungan maka ukuran kinerjanya antara lain seberapa besar kemampuan memproduksi, seberapa besar profit yang dapat diraih, bagaimana efisiensi melalui perbandingan output dan input atau cost dan benefit serta

efektifitas yang dikembangkan melalui target dan realisasi serta kemampuan organisasi untuk berkompetensi dalam merebut pangsa pasar (Tangkilisan, 2005).

Dengan demikian boleh dikatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah keberhasilan organisasi perusahaan untuk mencapai hasil, yang diukur dengan ‘informasi keuangan ‘ dan ‘ informasi non keuangan’.

Apa yang terjadi jika pengukuran kinerja (*performance*) non financial terlihat bagus, tapi pengukuran financial atau keuangan perusahaan terlihat tidak bagus ?

McNair, Linch and Cross (1990) menyebutkan : *Faced with an information gap, many companies such as Caterpillar, Wong Laboratories and Analog Device are creating new performance measurement systems that address customer satisfaction, flexibility and productivity.*(yaitu dihadapkan pada kesenjangan informasi banyak perusahaan seperti Caterpillar, Wang Laboratories dan Analog Device menciptakan sistim pengukuran kinerja baru yaitu kepuasan konsumen, fleksibilitas dan produktivitas).

Informasi keuangan dan informasi non keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja (*performance*) dihasilkan oleh sistim informasi akuntansi. Sistim informasi akuntansi memiliki dua sub sistim utama yaitu sistim akuntansi manajemen dan sistim akuntansi keuangan. Sistim informasi akuntansi keuangan (*financial accounting information system*) berhubungan dengan penyediaan keluaran berupa laporan keuangan (*financial statement*) bagi pengguna eksternal. Untuk akuntansi keuangan sifat masukan dan aturan serta konvensi berbagai proses didefinisikan oleh Securities Exchange Commission (SEC) dan Financial Accounting Standards Board (di Indonesia dikenal dengan Badan Pengawas Pasar Modal / Bapepam dan Ikatan Akuntan Indonesia / IAI).

Sistim akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pengguna internal seperti manager, eksekutif dan pekerja. Jadi akuntansi manajemen dapat disebut sebagai akuntansi internal, dan akuntansi keuangan dapat disebut akuntansi eksternal.

Hansen and Mowen, 1997), mengemukakan beberapa perbedaan dalam membandingkan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan sebagai berikut :

Akuntansi manajemen (*management accounting*)

1. Fokus : Internal
2. Tidak mengikuti aturan (tidak ada standar yang mengatur)
3. Informasi keuangan dan non-keuangan, dapat bersifat subjektif,
4. Penekanan pada masa yang akan datang (*future*),(perencanaan, anggaran, pengendalian dan pengambilan keputusan)
5. Evaluasi internal dan keputusan didasarkan atas informasi yang sangat terinci, (misalnya mengukur kinerja)
6. Sangat luas dan multidisiplin (meliputi aspek-aspek ekonomi manajerial, rekayasa industry, manajemen ilmiah, dan juga bidang-bidang lainnya)

Akuntansi keuangan (*financial accounting*)

1. Fokus : Eksternal

2. Mengikuti aturan tertentu (misal ; Standar Akuntansi Keuangan/SAK)
3. Informasi keuangan bersifat objektif.
4. Orientasi historis
5. Informasi mengenai perusahaan secara keseluruhan
6. Lebih spesifik.

Lebih lanjut Hansen and Mowen(1997) menyebutkan bahwa sistim akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan utama , yaitu :

1. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam penghitungan biaya jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen,
2. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian dan pengevaluasian/pengukuran kinerja (*planning, controlling and evaluating*), dan
3. Untuk menyediakan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan (*decision making*).

Dapat disimpulkan bahwa ketiga tujuan diatas mengungkapkan bahwa manajer dan pengguna lainnya membutuhkan informasi akuntansi manajemen dan perlu mengetahui bagaimana cara menggunakannya.

Informasi akuntansi manajemen dapat membantu manager mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja.(informasi akuntansi dibutuhkan dan digunakan dalam semua lingkup manajemen meliputi perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan).

Hadirin yang saya muliakan,

Akhirnya sampailah saya pada kesimpulan dan saran-saran yang berkaitan dengan strategi dan *entrepreneurship* dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan bersaing.

Kesimpulan

1. Memperjelas visi, misi dan ‘key success factor’ dari organisasi. Ketidak jelasan pada ketiga hal ini akan menyulitkan penyusunan strategi yang sesuai dengan ‘posture – kemampuan organisasi.
2. Aspek lingkungan eksternal dari organisasi selalu dimonitor baik ‘trend’ maupun ‘mega trend’ nya. Organisasi jangan terlalu terisolir dari lingkungan eksternalnya. Formulasikan dengan jelas dan akurat lingkungan eksternal yang relevan dan sangat mempengaruhi kinerja organisasi, baik lingkungan eksternal yang makro- yaitu lingkungan yang jauh dari organisasi, tetapi sangat berpengaruh pada perkembangan organisasi, seperti perubahan perekonomian, perkembangan tehnologi, kebijakan pemerintah, lingkungan social dan budaya

- serta perubahan demografis, maupun lingkungan eksternal yang mikro – seperti customers, competitors serta suppliers..
3. Jangan terlalu menekankan pada hal-hal yang berjangka pendek, tetapi lebih diarahkan pada ‘corporate engineering – rekayasa atau membentuk wajah organisasi dimasa depan.
 4. Sebaiknya organisasi tidak berorientasi kepada produk – kualitas yang tidak jelas standarnya / belum tentu dibutuhkan masyarakat, juga organisasi tidak berorientasi pada ‘production –output yang banyak saja (mengutamakan kuantitas), dan tidak pula organisasi/perusahaan berorientasi pada ‘selling oriented aggressive- menawarkan produk dan jasa kepada pelanggan dimana ‘needs’ mereka berbeda dengan apa yang sedang ditawarkan oleh organisasi.
 5. Organisasi harus berorientasi pada apa yang sebenarnya diinginkan oleh ‘users atau customers’. Karena hanya pelanggan yang loyal sajalah yang dapat memberikan benefit – manfaat seperti keuntungan yang maximum dalam jangka panjang, pangsa pasar yang tinggi dan nilai tambah bagi organisasi.. Oleh sebab itu organisasi perlu memformulasikan dengan jelas siapa sebenarnya ‘customer’ yang memberikan kontribusi yang riil bagi organisasi. Peranan penelitian pasar dan sistem informasi pasar juga akan semakin penting saat ini dan dimasa yang akan datang, untuk melacak kebutuhan yang sebenarnya dari pelanggan.

Saran – saran

Saran ini khusus saya tujukan kepada lembaga kita yang tercinta ini, dengan harapan dimasa yang akan datang RENSTRA yang telah disusun oleh team RENSTRA Universitas Riau (UR) dapat dimasyarakatkan dan dilaksanakan dengan optimal.

Universitas Riau (UR) sebagai salah satu ‘agent of development’ di Riau atau di Indonesia Bagian Barat sebaiknya :

1. Memperjelas visi dan misi pendidikan tingginya, dengan menjabarkan lebih operasional lagi : nilai dasar yang terkandung didalam pembukaan UUD 1945 yaitu ‘...mencerdaskan kehidupan bangsa’, ‘nilai instrumental’ terselenggaranya pendidikan nasional yang makin bermutu dan merata yang mampu mewujudkan manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, tangguh, sehat, cerdas, patriotik, berdisiplin, kreatif, produktif, dan professional, dan nilai praktis yang terdapat didalam Undang-Undang Pendidikan Nasional, bagi keperluan Universitas Riau saat ini dan dimasa yang akan datang
2. Customer - pelanggan yang tergabung didalam ‘stakeholders’ atau mereka yang berkepentingan terhadap organisasi / Universitas Riau sebaiknya diperjelas dan dilakukan segmentasi – pemilahan target pasar yang spesifik.

3. Strategi universitas sebaiknya tidak hanya sebagai ‘strategi total’ dimana universitas lebih dominan didalam memberikan arah kepada lembaga dilingkungannya, tetapi menciptakan partisipasi melalui ‘strategic business unit (SBU) sebagai *development centres or revenue centres, or profit centres*’ yang terdapat pada fakultas, jurusan dan lembaga lembaga dilingkungan universitas. Dengan demikian setiap SBU sebagai portofolio dari Universitas Riau dapat *active, reactive, dan ‘proactive*’ menyusun strategi unggulan bagi SBU nya dan dapat meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaingnya.
4. Dengan perkembangan global, perkembangan tehnologi informasi, komunikasi, pertumbuhan dan perkembangan pembangunan nasional dan dunia usaha, Universitas Riau dapat mengarahkan diri dengan menyusun:
 - (a) Strategi menciptakan sumber daya / tenaga kerja yang professional yang berjiwa *entrepreneur*, untuk setiap level dunia usaha dan *intrapreneur* dilingkungan pemerintahan.
 - (b) Strategi ‘menciptakan SBU – fakultas, jurusan dan lembaga yang mampu menjawab keperluan pembangunan nasional dan masyarakat global seperti mengatasi kemiskinan, pengangguran, lahan kering, administrasi pemerintahan dan dunia usaha, hukum bisnis dalam rangka mewujudkan demokrasi ekonomi, manajemen professional, tehnologi tepat guna bagi dunia usaha, agribusiness, agroindustri, kesehatab masyarakat, dan sebagainya.

Demikianlah pidato pengukuhan ini saya haturkan kepada hadirin yang saya muliakan, terima kasih atas perhatiannya, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita semua, Amien Ya Rabbal Alamin.

..Wabillahi taufiq wal hidayah.

Wassalamu’alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Pekanbaru, 15 Agustus 2009

Amries Rusli Tanjung

Daftar Pustaka

- Aaker D.A., 1992, *Developing Business Strategy*, 3rd ed., Joh Wiley and Sons, New York.
- Abell D.F., 1980, *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, New Jersey.
- Barringer B. R., and Allen C. Bluedorn, 1984, The Relationships Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, (20).
- Batty F.F., 1981, Corporate Planning in Medium Size Company in UK, *Long Range Planning*, Vol. 14 No.3 pp.62-66.
- Belohvah J. A., and Gidden-Ering K. 1987, Selecting a Master Strategy, *Journal of Business Strategy*, Winter, pp. 76-82.
- Blake R. S., and Mouton J. S., 1985, *The New Managerial Grid III : The Key to Leadership Excellence*, Gulf Pub. Coy., Houston.
- Boseman G., and Phatak A. 1989, *Strategic Management Text and Cases*, 2nd ed., John Willey & Sons, New York.
- Carper W. B., and Litchert A. J., 1982, A Computer Analysis of Strategic Power Hierarchies in for profit and not for profit Hospital, *Academy of Management Meeting*.
- Cartwright J., 1975, Corporate Planning in Local Government, *Long Range Planning*, Vol. 9, pp46-50.
- Clifford D. K., 1980, *Managing Product Life Cycle*, in P. Kotler and K. Cox editor, *Marketing Management and Strategy : A reader*, Prentice Hall, New Jersey.
- Comenford R. A., and Callaghan D. W., 1985, *Strategic Management*, McGraw Hill Inc., New York.
- Dess, Gregory, G. T. Lumpkin and J.G. Govin, 1997, Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance ; Test of Vontingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp677-695.
- Doyle P., and Lynch J., 1976, Long Range Planning for Universities, *Long Range Planning*, Vol. 9 pp30-46.

- Ginter P. M., and Rucks A. G., and Duncan W. J., 1985, Planner's Perception of The Strategic Management Process, *Journal Management Studies*, Vol. 22 No. 6, pp581-596.
- Gluck F. W., Kaufman S. P., and Wallack A. S., 1980, Strategic Management or Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, Vol. 58, pp154-161.
- Hansen Don R., and Marryanne M. Mowen, 1997, *Management Accounting*, 4th ed., Alih Bahasa Ancella A.Hermawan, Erlangga, Jakarta.
- Hax A. C., and Majluf N. S., 1982, Competition Cost Dynamic : The Experience Curve, *Interfaces*, Vol. 12, No. 5, pp50-51.
- Hooley G. J. , and Saunders J., 1993, *Competitive Positioning: The Key to Market Success*, Prentice Hall, London.
- Hussey D., 1974, Corporate Planing for a Church, *Long Range Planing*, Vol. 7, pp61-64.
- Idrus M. S., and Staunton J. J., 1991, A Strategic Plannng Approach to The Evaluation of Performance : A Theoretical Framework, Asia Pasific, *International Management Forum*, Vol. 17, No.1, pp21-35.
- Jauch L. R., and Glueck W. F., 1988, *Business Policy and Strategic Management*, McGrow Hil, New York.
- Johnson G., and Scholes K. 1993, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York.
- Kao J., 1989, *Entrepreneurship, Creativity and Organization*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler P., 1994, *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Kudla J. R. ,1980, The Effect of Strategic Planning on Common Stock Return, *Academic Management Journal*, Vol. 23, pp5-20.
- Lintner J. , 1965, The Valuation of Risk Assts and the Slection of isk Investment in Stock Portfolio and Capital Budget, *Review of Economics and Statistics*, XLVII, February, pp13-17.
- Malik Z. A., and Basu S. , 1986, Formal Integrated Long Rane Planning : Its Impact Financial Risk Decision, *Business Horizon*, Vol. 29, pp80-82.
- Marrus S. K. , 1984, *Building Strategic Planning for University Library*, Cornell Library, Ithaca, New York.

- Markowitz H. ,1959, Portfolio Selection, *Coles Foundation Monograph*, No.16, New York.
- McNair C. J.,Richard L. Lynch , and Kevin F.Cross, 1990, Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree ?, *Managemnt Accountng*, November 190, p.28.
- Meredith G. G., Nelson R. E., and Neck P. A., 1982 , *The Practice of Entrepreneurship*, ILO, Geneva.
- Mintzberg H., and Walters J. A., 1985, Of Strategy, Deliberate, and Emergent, *Strategic Manajement Journal*, Vol. 6, pp257-276.
- Naylor T. H., 1981, Strategic Management Model ,*Managerial Planning*, Vol. 30, No.1, pp3-11
- Pearce II J. A., and Robinson Jr., R. B., 1983 , Environmental Forecasting : Key to *Strategic Management Business*, July-September, pp3-16.
- Pearce II J. A., Robin D. K., and Robinson Jr. R. B., 1987, The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp124-134.
- Pearce II J. A.,and Robinson Jr.R. B., 1994, *Strategic Management Management Formulation, Implementation,, and Control*, 5th Ed. Burr Ridge, Illinois.
- Porter M., 1979, How Competition For Shape Strategy, *Harvard Business Review*, March-April, p84-88.
- Porter M., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter M., 1987, From Competitive Advantage o Corpoate Strategy, *Harvard Business Review*, May-Juni, pp44-58.
- Robinson R., B., and Pearce J. A., 1983, The Impact of Formalized Strategic Planning in Small Organization, *Strategic Management Journal*, Vol.4, pp197-207.
- Rothschild W. E., 1980, How to Ensure the Continous Growth of Strategic Planning, *The Journal of Business Strategy*, Vol.1, No.1, pp11-18.
- Rue L. W.,and Holland P. G., 1989, *Strategic Management Cocept and Experiences*, McGraw Hill, New York.

- Schoefler S., Buzzell R. D., and Heany D. F., 1974, Impact of Strategic Planning on Profit Performance, *Harvard Business Review*, Vol.52, No.3, pp137-145.
- Shetty Y. K., 1974, New Look of Corporate Goal, *California Management Review*, Vol 16,, N0.2 pp73-90.
- Stanton W. J., and Futrell C., 1987, *Fundamental of Marketing*, McGraw Hill, New York.
- Steiner G. A., and Minner J. B., 1977, *Management Policy and Strategy: Text, Reading, and Cases*, McMillan Pub. Coy., New York
- Tanjung, A. R., 2007, Pengaruh Praktek Manajemen Strategik dan Kewirausahaan Terhadap Kinerja : Survey pada KPRI Riau, *Disertasi Tidak Dipublikasikan*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Thompson Jr. A. A., and Strckland III A. J.,1995, *Strategic Management Concept and Cases*, 8th Ed., Irwin, Chicgo.
- Thune S. S., and House R. I., 1970, Where Long RangePlanning Pays Off Finding of Survey of Formal, Informal Planning, *Business Horizon*, Vol. 13, pp81-87.
- Waterman Jr. R. H., 1982, The Seven Element of Strategic Fit, *Journal of Bsiness Strtegy*, Vol. 3, Winter, pp19-31.
- Weber J. and M. Dulla, 1974, Effective Planning Committee in Hospital, *Harvard Business Review*, May-June, pp133-142.
- Wright P. at al. 1994, *Strategic Management Taxt and Cases*, 2nd ed., Allyn and Bacon, Boston.
- Wiklund, J, 1997, Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms – Longitudinal Evidence, *Johnkoping International Business School*.

RIWAYAT HIDUP

A. PRIBADI ;

1. N a m a : Amries Rusli Tanjung (Drs., SE., Ak., MM., Dr.)
2. NIP : 130 527 681/ 19500315 197602 1 001
3. Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda/IV/c
4. Jabatan : Lektor Kepala
5. Jenis Kelamin : Laki laki
6. Tempat & Tgl.lahir : Ladang Lawas,Bukittinggi, 15 Maret 1950.
7. Agama : Islam
8. Nama Ayah : Rusli Ahmad
9. Nama Ibu : Raliatun
10. Nama Istri : Sri Indrastuti S (Dra.,MM., Dr., Prof.)
11. Nama Anak : 1. Mayonasari Drasafitri (Ir.)
2. Yolanda Monika Sari
3. Nurul Huda
4. Yaumil Akhir
12. Alamat Pekerjaan : Fakultas Ekonomi Universitas Riau
Pekanbaru.

B. RIWAYAT PENDIDIKAN :

- 1963 : Tamat SR Negeri Ladang Lawas, Bukittinggi.
1966 : Tamat SMEP Negeri Bukittinggi.
1969 : Tamat SMEA Negeri Bukittinggi
1973 : Sarjana Muda Ekonomi – Jurusan Perusahaan (Jurusan Manajemen sekarang) Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru.
1979 : Sarjana Ekonomi – Jurusan Perusahaan (Jurusan Manajemen Sekarang) Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru.
1988 : Sarjana Ekonomi – Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan.
2000 : S2 Magister Managemen – Konsentrasi Manajemen Keuangan Program MM Universitas Pajajaran Bandung.
2007 : S3 Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang

C. PENDIDIKAN TAMBAHAN

1. Penataran P4 Tipe A Provinsi Riau (1980)
2. Penataran Applied Approach (AA) Universitas Riau (1990)
3. Kursus Singkat , Management Control Systems, USM Penang Malaysia (2000)

D. RIWAYAT KEPANGKATAN

1976	: Asisten Muda (II/b)
1980	: Asisten Ahli Madya (III/a)
1983	: Asisten Ahli (III/b)
1986	: Lektor Muda (III/c)
1990	: Lektor Madya (III/d)
1996	: Lektor (IV/a)
2003	: Lektor Kepala (IV/b)
2007	: Lektor Kepala (IV/c)

E. RIWAYAT PEKERJAAN DAN JABATAN

1976 - 1980	: Asisten Tetap Pada F.E.Universitas Riau Pekanbaru.
1980 – Sekarang	: Dosen tetap pada F.E. Universitas Riau Pekanbaru.
1997 – 2000	: Sekretaris Program S1 Non Reguler F.E. Universitas Riau Pekanbaru.
2001 – Sekarang	: Dosen Pasca Sarjana (S2 Program MM) Universitas Riau Pekanbaru.
2002 – 2005	: Ketua Team Internal Audit Universitas Riau (SK. Rektor)
1998 - 2006	: Direktur Akademi Akuntansi Pelita Indonesia (A2PI) Pekanbaru (Diperbantukan dengan SK. Rektor).
2006 – Sekarang	: Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Indonesia (STIE PI) Pekanbaru.
2009 – Sekarang	: Dosen Pasca Sarjana Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru.
2009 – Sekarang	: Dosen Pasca Sarjana Program Msi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru.
2009 – Sekarang	: Dosen Program Profesi Akuntansi (PPA) Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru.
1989 - Sekarang	: Dosen tidak tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau Pekanbaru.
1989 - 2000	: Dosen tidak tetap Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning Pekanbaru.
1990 - 2000	: Dosen tidak tetap Akademi Pariwisata Engku Putri Hamidah Pekanbaru.
1984 – 1988	: Dosen tidak tetap Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (FE-UMSU) Medan.
1994 – 1988	: Dosen tidak tetap Fakultas Ekonomi Universitas Cut Nyak Dhin Medan.

F. KARYA ILMIAH

a. Modul

1. 1985 : Pengantar Manajemen Keuangan
2. 1990 : Akuntansi Biaya
3. 2008 : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja dan Kinerja Pegawai Serta Kualitas Pelayanan : Teoritis dan Empiris. UIR Press, 2007.

b. Jurnal :

1. Pengaruh Praktek Manajemen Strategik Terhadap Kewirausahaan dan Dampaknya Pada Kinerja Koperasi, Jurnal Ekonomi Al-Anwar, STIE Al Anwar Mojokerto. 2008.
2. Pengaruh Praktek Manajeme Strategik Terhadap Kewirausahaan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Koperasi, STIE IBMT Surabaya, 2008.
3. Pengaruh Praktek Manajemen Stratejik Terhadap Kewirausahaan Koperasi, Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, 2007.
4. Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Capital Structure dan Retur On Equity Pada Perusahaan Perbankan Yang Go Publik di Bursa Efek Jakarta, Jurnal Kiat Volume 11, No.2 Desember , Fakultas Ekonomi UIR,2007.
5. Pengaruh Praktek Manajemen Strategik Terhadap Kinerja KPRI Di Provinsi Riau, Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 6 ,No1, April, 2008.
6. Pengaruh Kewirausahaan Terhadap Kinerja , Jurnal Eksekutif STIE IBMT Surabaya , Volume 5 ,No.2 Agustus 2007.
7. Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kepuasan Kerja Pemula Pada Kantor Akuntan Publik Di Riau Dan Sumatera Barat, Jurnal Ekonomi KIAT, Vol. VI No.14 Oktober 2004
8. Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Profitabilitas Pada Perusahaan Perbankan Go Publik Di Bursa Efek Jakarta, Jurnal Ekonomi,Manajemen dan Akuntansi 'KIAT' Vo.8 No.2 Desember,2005.

G. PENGABDIAN PADA MASYARAKAT :

1. Pelatiha dan Pembinaan Peningkatan Mutu Usaha Kecil di Kelurahan Sidomulyo Timur, Kecamatan Marpoyan Damai Pekanbaru, 2007.
2. Pelatihan Fasilitas Pemberdayaan Lembaga Dalam Pengelolaan Sumber Daya Air Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera III Provinsi Riau ‘ **Undang-Undang No.7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air**’ ., 2008.
3. Pelatihan Fasilitas Pemberdayaan LembagaDalam Pengelolaan Sumber Daya Air Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera III Provinsi Riau :**Peraturan Menteri PU.No.30,31,33** Tahun 2007.

4. Pelatihan Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengelolaan Sumber Daya Air Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera III Provinsi Riau : **Pengelolaan dan Pemanfaatan Sampah**, 2008.
5. Pelatihan Fasilitas Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengelolaan Sumber Daya Air Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera III Provinsi Riau : **Irigasi Hemat Air**. 2008.