

**PEMBERDAYAAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM  
RANGKA MENINGKATKAN KINERJA PADA  
PT. FIVA MEDIKA FARMA**

**Valentinus Christian Sael**

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya

[chaosmelody2@gmail.com](mailto:chaosmelody2@gmail.com)

**Fidelis Arastyo Andono, S.E., M.M., Ak.**

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya

[nino.a.andono@gmail.com](mailto:nino.a.andono@gmail.com)

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk memberdayakan sistem pengendalian manajemen di PT. Fiva Medika Farma dalam rangka meningkatkan kinerja. Dalam meningkatkan kinerja disini tidak begitu saja terjadi, namun dibutuhkan juga suatu alat untuk menghadapi tantangan bisnis yang ada dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode interview, analisis dokumen dan observasi. Sistem pengendalian manajemen ini dapat diterapkan dengan *action control*, *result control*, *personel control* dan *cultural control* yang sesuai dengan aspek transformasi bisnis yaitu redefinisi bisnis inti, reorientasi *stakeholder*, pemberdayaan karyawan bertalenta, dan adanya kepemimpinan transformasional. Dalam meningkatkan kinerja pada PT. Fiva Medika Farma ini dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang sesuai baik dari internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Selain itu dibutuhkan strategi yang sesuai dengan perkembangan bisnis pada PT. Fiva Medika Farma sendiri. Perancangan sistem pengendalian manajemen ini juga berfungsi untuk mendeteksi kondisi dimasa depan agar PT. Fiva Medika Farma dapat proaktif dalam menghadapi tantangan dan tuntutan bisnisnya, serta dalam mencapai kinerja yang maksimal pada PT. Fiva Medika Farma.

Kata kunci: Peningkatan Kinerja, Transformasi, Sistem Pengendalian Manajemen, *Strategic*

**Abstract** - This study aims to empower management control systems in Fiva Medika Farma Ltd in order to improve performance. In improving the performance also need a necessary tool for the challenges of existing business by implementing management control systems in accordance with company requirements. This study uses a quantitative approach using interviews, document analysis and observation. Management control system can be applied to the

*control action, result control, personnel control and cultural control in accordance with aspects of the business transformation that redefined the core business, reorientation stakeholders, empowering employees, and the presence of transformational leadership. In improving the performance of the Fiva Medika Farma Ltd is necessary that appropriate management control systems from both internal and external. Then that required in accordance with the development strategy of the business at Fiva Medika Farma Ltd. Management control system design also serves to detect the condition in the future in order Fiva Medika Farma Ltd be proactive in facing the challenges and demands of the business, as well as to achieve maximum performance at Fiva Medika Farma Ltd.*

*Keywords: Performance Improvement, Transformation, Management Control Systems, Strategic*

## **PENDAHULUAN**

Persaingan global saat ini mendorong perusahaan harus dapat menyesuaikan tuntutan-tuntutan akan kebutuhan konsumennya dan dituntut dari berbagai pihak untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus. Setiap waktu selalu muncul pesaing yang baru, sedangkan yang tidak dapat bertahan akan tekanan dalam globalisasi akan jatuh dan menghilang. Terkadang untuk bertahan dari tekanan akan persaingan dibutuhkan dana yang tidak sedikit sehingga dibutuhkan dana dari pihak investor maupun dari pinjaman bank. Tidak hanya sampai disitu, perusahaan harus dapat mengolah dana yang ada sebaik mungkin sehingga berdampak positif bagi perusahaannya dan juga tidak mengecewakan para investor dan pemberi pinjaman (bank).

Jalannya perusahaan tergantung penuh pada direktur yang bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan yang bersifat penting. Dimana setiap keputusan yang diambil harus dapat dipertanggung jawabkan kepada stakeholder. Para stakeholder tersebut adalah karyawan, pemegang saham, masyarakat sekitar maupun publik, kreditor, calon investor, dan pemerintah. Pihak manajemen perusahaan harus dapat mengolah kegiatannya dengan maksimal agar kinerja perusahaan yang terlihat pada laporan keuangan perusahaan dan kinerja karyawannya dalam memberikan pelayanan tersebut tidak mengecewakan setiap pihak.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah bagian yang tidak dapat terlepas dari suatu perusahaan yang berskala besar sampai kecil. sistem pengendalian manajemen merupakan kunci pengaman untuk menjalankan suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya dalam menghadapi tuntutan untuk terus maju dengan berbagai cara. Dengan adanya peningkatan kinerja tersebut, maka dibutuhkannya suatu sistem pengendalian manajemen yang sesuai dan kompatibel dengan perubahan-perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.

Lemahnya sistem informasi yang digunakan juga dapat melemahkan kontrol perusahaan, dimana sistem informasi mendukung kegiatan operasional manajemen dan perencanaan aktual perusahaan. Pengendalian yang ada pada badan usaha meliputi kontrol pada sumber daya manusia, sistem informasi dan pemberdayaan sistem pengendalian manajemen. Hal-hal tersebutlah yang nantinya akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan secara berkelanjutan.

Setiap masalah pada sistem pengendalian manajemen pasti ada biaya-biaya yang akan dikeluarkan. Pada penelitian yang ada bahwa masalah yang diakibatkan oleh pemberdayaan manajemen, kontrol perusahaan, sistem informasi akuntansi, proses audit dan sistem pengendalian manajemen perusahaannya itu sulit untuk dipecahkan. Masalah-masalah ini timbul karena adanya perkembangan bisnis yang selalu menuntut perubahan-perubahan pada strategi perusahaan dan gagalnya strategi perusahaan yang diterapkan dengan sistem pengendalian manajemen yang telah di jalankan perusahaan. Permasalahan yang melanda setiap perusahaan selalu dinilai karena adanya perencanaan strategi yang tidak tepat, pengendalian manajemen perusahaan juga harus dilihat sebagai faktor pengaman dari strategi yang ada agar dapat tercapai.

Pada saat ini setiap perusahaan saling bersaing untuk menjadi yang terbaik dengan berbagai strategi-strategi yang unik untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Dalam mewujudkan hal tersebut dibutuhkan transformasi bisnis yang tepat sesuai tuntutan bisnis dari berbagai pihak dan perusahaan yang dapat diwujudkan dengan adanya pemberdayaan sistem pengendalian manajemen yang berguna sebagai panduan dan alat deteksi, jika strategi yang digunakan sudah usang.

## **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini, penulis menggunakan objek penelitian pada perusahaan yang bergerak di Industri farmasi yaitu PT. Fiva Medika Farma. Peneliti ingin memberikan solusi untuk memberdayakan sistem pengendalian manajemen pada kinerja PT. Fiva Medika Farma dalam rangka meningkatkan kinerja.

*Main research question:*

Bagaimana pemberdayaan sistem pengendalian manajemen pada PT. Fiva Medika Farma dalam menghadapi transformasi bisnis?

1. Bagaimanakah pelaksanaan sistem pengendalian manajemen PT. Fiva Medika Farma?
2. Apa saja hambatan yang dihadapi oleh PT. Fiva Medika Farma selama menjalankan kegiatan bisnisnya terkait dengan sistem pengendalian manajemen perusahaan?
3. Bagaimana pemberdayaan sistem pengendalian manajemen mengatasi tantangan-tantangan bisnis PT. Fiva Medika Farma?

### **Teori Pemberdayaan Sistem Pengendalian Manajemen dan Transformasi**

Sistem pengendalian manajemen adalah proses kontrol dengan alat-alat atau sistem yang digunakan dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan agar sesuai dengan strategi perusahaan (Hongren et al, 2006; Merchant dan Van der Stede, 2007; Anthony dan Govindarajan, 2007; Menurut Efferin dan Soeherman, 2010).

Permasalahan yang timbul terkait sistem pengendalian manajemen yaitu:

1. *Lack of Direction Problem*
2. *Motivational Problem*
3. *Personnel Limitation*

Merchant dan Van der Stede (2007) juga memaparkan dalam empat kategori:

1. *Action Control*

*Action control* merupakan sistem yang mengawasi dan mengendalikan karyawan untuk tidak melakukan hal yang dapat merugikan perusahaan. *Action control* dilakukan dengan menerapkan *behavioral constraint* (membatasi

tindakan yang dapat merugikan perusahaan), *preaction review* (memberikan pedoman aktivitas rutin), *action accountability* (mengarahkan agar karyawan bertanggung jawab terhadap setiap aktivitasnya), dan *redundancy* (pembatasan penggunaan asset perusahaan). Supaya *action control* dapat efektif, maka dibutuhkan standar kerja yang sesuai dengan strategi perusahaan.

## 2. *Result Control*

*Result control* adalah alat kontrol yang bertujuan untuk memacu karyawan agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Pengendalian yang dilakukan meliputi penentuan dimensi kerja sebagai dasar membentuk ruang gerak dan pola pikir bagi karyawan, pengukuran kinerja yang baik sampai yang buruk, penetapan target kerja yang diinginkan oleh perusahaan dan memberikan *reward* (atau *punishment*). Karyawan yang dapat mencapai target akan diberikan reward sesuai dengan pencapaiannya, sedangkan yang tidak mencapai target yang telah ditentukan akan diberikan punishment. Hal ini akan memberikan motivasi pada karyawan agar dapat memberikan kinerja terbaik yang dimilikinya kepada perusahaan.

## 3. *Personel Control*

*Personnel Controls* membangun pola pikir karyawan secara alami untuk mengontrol dan memotivasi diri mereka sendiri. Kontrol ini bertujuan untuk mengajak setiap karyawan agar dapat berkomitmen terhadap perusahaan secara tidak langsung. Proses pada *personel control*, antara lain proses seleksi serta penempatan karyawan pada bidangnya, pelatihan sesuai kebutuhan perusahaan, dan perancangan kerja serta kebutuhan sumber daya didalamnya.

## 4. *Cultural Control*

*Cultural control* ialah pengendalian yang di desain untuk mengontrol kegiatan secara bersama-sama, dengan cara pemberian tekanan kelompok pada individu yang menyimpang dari norma dan nilai dari kelompok tersebut. Supaya *cultural control* dapat efektif maka dibutuhkan ikatan emosional yang kuat antara yang satu dengan yang lainnya. Penerapan *cultural control* meliputi *codes of conduct* (aturan, komitmen dan nilai perusahaan secara tertulis), *group-based reward* (pemberiaan reward atas pencapaian masing-masing kelompok), *intraorganizational transfers* (sosialisasi yang diberikan kepada karyawan untuk

mencegah hal yang tidak diinginkan perusahaan), *physical and social arrangements* (membentuk kebiasaan dari cara berpakaian dan tata bahasa) dan *tone at the top* (teladan dari pihak manajemen yang lebih tinggi dari setiap karyawan).

Pengambilan keputusan berdasarkan tingkat kepentingan untuk menentukan aset perusahaan akan diinvestasikan dimana dan dalam bentuk apa.

Miles and Snow (1978) membagi jenis strategi korporat menjadi 4, yaitu

1. *Defender*

Perusahaan mengutamakan efisiensi dalam menjalankan bisnisnya dan menjaga keseimbangan bisnis sehingga pertumbuhan bisnis terbatas. Biasanya dipakai pada saat kondisi eksternal yang stabil.

2. *Prospector*

Perusahaan selalu mencari peluang untuk mengembangkan produk dan menemukan pasar yang baru, dan perusahaan dituntut untuk lebih inovatif dan fleksibel. Digunakan pada saat kondisi lingkungan eksternal yang penuh ketidakpastian.

3. *Analyzer*

Perusahaan mengembangkan produk baru pada saat kondisi pasar yang potensial dan jelas keberadaannya.

4. *Reactor*

Perusahaan mengembangkan produk yang sudah ada dan berhasil dipasar, sehingga disini perusahaan cenderung pasif karena meniru produk perusahaan lain.

Efferin dan Soeherman (2010) membagi empat cara untuk mewujudkan transformasi organisasional, yaitu:

1. Redefinisi Bisnis Inti

Perusahaan tidak akan mendapatkan keuntungan apapun jika hanya bersaing dalam pangsa pasar yang menjual produk yang sama. Redefinisi bisnis inti memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kompetensi intinya, dengan memberikan deferensasi produk sesuai dengan tuntutan perubahan zaman. Tujuan diferensiasi ini menciptakan pasar baru bagi perusahaan dimana belum ada pihak lain sehingga dapat menjadi *market leader* pada pangsa pasar tersebut.

## 2. Reorientasi *Stakeholder*

Dalam pementingan *stakeholder* (karyawan, konsumen, masyarakat sekitar) maka hal ini dapat menjadi alat pemasaran atau pencitraan diri secara halus. Untuk meningkatkan posisi strategis perusahaan dalam jangka panjang. Manfaat yang didapat dari pemberdayaan ini juga dapat membuka saluran komunikasi yang efektif dengan pasar potensial yang memberikan informasi strategis kepada perusahaan secara lebih awal dibanding para kompetitornya.

## 3. Pemberdayaan Karyawan Bertalenta

Organisasi yang adaptif memiliki budaya kerja yang efisien, partisipatif, saling percaya, responsif, dan berbasis *teamwork* yang kuat sehingga memerlukan dukungan dari pekerja yang baik dalam perusahaan menurut Efferin dan Soeherman (2010) berdasarkan pandangan dari Lancourt dan Savage (1995).

### Klasifikasi Pekerja Bertalenta dan Pekerja Berpengetahuan

No	Pekerja Bertalenta	Pekerja Berpengetahuan
1.	Membuat kebijakan	Melestarikan Kebijakan
2.	Menciptakan ide dan inovasi	Mengimplementasikan ide dan inovasi
3.	Memulai transformasi	Mendukung transformasi
4.	Menginspirasi dan mengembangkan orang lain	Menerima informasi dan mendapatkan motivasi

Sumber: Chowdhury, 2003, hal 5-7

Chowdhury (2003) menekankan bahwa semua orang bertalenta pasti berpengetahuan, namun orang yang berpengetahuan belum tentu bertalenta. Tujuannya agar orang yang bertalenta memimpin orang yang berpengetahuan sehingga tercipta terjalin kerja sama yang saling melengkapi kekurangan masing-masing. Orang yang berpengetahuan juga dapat menjadi orang yang bertalenta melalui proses belajar, dedikasi, dan penetapan sasaran yang jelas, tetapi orang yang berpengetahuan tersebut tidak mampu melakukan transformasi.

## 4. Kepemimpinan Transformasional

Dalam transformasi organisasi sangat membutuhkan pemimpin baik yang sanggup memenangkan hati dan pikiran karyawan sehingga seluruh aktivitas dan program-program pengembangan dalam organisasi dapat dijalankan dengan kesungguhan dan partisipasi yang tinggi dari seluruh anggotanya. Kepemimpinan

transformasional memungkinkan seluruh potensi yang ada dapat tergali dan termanfaatkan dengan baik karena dalam mengembangkan perusahaan dengan menggunakan pemikiran banyak orang yang dapat dikelola dan difasilitasi secara optimal berdasarkan kesamaan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki tiap anggota organisasinya. Sehingga transformasi organisasi dapat berjalan efektif dan akan relevan dengan dinamika lingkungan bisnis.

### **Perencanaan Peningkatan Kinerja pada PT. Fiva Medika Farma**

Tujuan dan target dalam meningkatkan kinerja perusahaan ialah sebagai berikut:

1. Dapat Memperbaiki sistem pengendalian yang bermasalah
2. Dapat meningkatkan daya saing bahkan lebih unggul dari kompetitor yang semakin kompetitif
3. Agar perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan yaitu adanya ekspansi dan dapat mencapai target penjualan yang telah ditetapkan dengan penentuan strategi yang tepat
4. Membaca isu-isu yang akan muncul kedepannya, agar PT. Fiva Medika Farma dapat melakukan antisipasi yang tepat dan memanfaatkan peluang-peluang dengan perencanaan yang baik.

### **Pemberdayaan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Rangka Peningkatan Kinerja**

PT. Fiva Medika Farma cenderung pasif dalam menjalankan bisnisnya. Sedangkan untuk mengembangkan bisnisnya sekarang ini, PT. Fiva Medika Farma dituntut untuk dapat menyesuaikan strategi dengan keadaan eksternal perusahaan dan internal perusahaan. Pergerakan PT. Fiva Medika Farma yang berada dibidang perdagangan dapat menerapkan strategi yang lebih mengarah ke *Prospector*. Strategi prospector ini sangat cocok mendukung dalam meningkatkan kinerja perusahaan terutama dalam menentukan redifinisi bisnis inti pada PT. Fiva Medika Farma. Karena dalam meningkatkan kinerja perusahaan dibutuhkannya perubahan-perubahan dan inovasi untuk membuka pasar yang baru bagi PT. Fiva



Medika Farma. Dengan adanya pasar baru tersebut, maka PT. Fiva Medika Farma dapat menjadi *market leader* dan memiliki peluang yang lebih besar dengan adanya penerapan strategi yang lebih inovatif tersebut.

Agar strategi prospector yang diterapkan dapat berjalan efektif maka strategi bersaing *generic* secara fokus. Strategi ini bertujuan untuk menjaga daya saing dalam membuka pasar baru dan dalam menghadapi pesaing-pesaing yang mengikuti gaya dari PT. Fiva Medika Farma ini (pesaing yang *reactor*). Strategi itu diwujudkan dengan menentukan harga jual yang murah dan keunikanan strategi penjualan yang berbeda dalam seperti adanya diskon tertentu serta memberikan pelayanan yang berbeda melalui pemesanan dari web ditambah dengan hadiah bagi konsumen tergantung perhitungan pihak manajemen dalam menentukan gejolak pasar baru tersebut.

Dalam melakukan transformasi bisnis diperlukan kesiapan dari organisasi itu sendiri. Dimana dalam meningkatkan kinerja, maka diperlukan perubahan dari beberapa aspek yang saling melengkapi agar terjadinya perubahan yang positif. Jika organisasi sudah siap maka proses transformasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan akan berjalan lancar dan maksimal, berikut ini langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mencapai peningkatan kinerja yang maksimal:

#### 1. Redefinisi Bisnis Inti

Redefinisi bisnis inti merupakan perubahan yang dilakukan perusahaan untuk terus mengikuti perubahan bisnis yang semakin modern dan dapat mengikuti sesuai dengan tuntutan bisnis. Tuntutan bisnis disini timbul dari adanya tuntutan dari pihak pemegang saham dan juga karyawan PT. Fiva Medika Farma untuk merubah strategi dan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karena selama ini strategi dan kebijakan yang diterapkan PT. Fiva Medika Farma ini merupakan strategi dan kebijakan yang diterapkan oleh juga setiap pesaingnya. Sedangkan dalam mewujudkan transformasi bisnis diperlukannya strategi yang unik dan berbeda dari biasanya. Namun dalam redefinisi bisnis inti ini diperlukan pemikiran yang matang dari pihak manajemennya sendiri untuk berubah dan sanggup menjalankan komitmen yang akan mereka buat. Berbagai cara dapat dilakukan oleh pihak manajemen PT. Fiva Medika Farma untuk menentukan pola

pikir dan konsep yang baru dan *fresh* berbeda daripada pesaingnya, dengan mulai membangun tujuan dan budaya badan usaha yang jelas, serta menetapkan pembagian kerja dan jabatan yang dikontrol dengan adanya prosedur dan standart yang kuat dari sisi internal perusahaan dan sampai pengembangan strategi dagang yang berbeda dari pesaingnya.

Redefinisi bisnis inti dalam strategi penjualan tersebut dapat ditemukan sendiri oleh pihak manajemen sesuai dengan kebutuhan dari konsumennya sebagai pihak eksternal perusahaan sebagai konsep dalam menentukan bisnis inti ini. Saran yang diberikan oleh penulis seperti adanya pemesanan secara online, penjualan dengan sistem paket, dan sistem diskon yang unik (ada barang tertentu yang diskon dengan maksimal pembelian atau minimal pembelian). Namun semua hal ini dikembalikan lagi ke pihak manajemen dalam penentuan bisnis inti ini.

## 2. Reorientasi Stakeholder

Kegiatan bisnis tradisional lebih mementingkan kepentingan shareholder dan memuaskan pelanggan. Tetapi hal tersebut tidak lagi relevan, karena perusahaan yang unggul akan lebih memusatkan pada kepentingan stakeholder yang akan berperan penting untuk kelanjutan usaha perusahaan tersebut. Di PT. Fiva Medika Farma ini munculnya tuntutan dari karyawan karena kondisi kebijakan seperti *reward* dan *punishment* tidak berjalan sesuai dengan harapan mereka.

PT. Fiva Medika Farma lebih mengarah pada reorientasi shareholder daripada reorientasi stakeholder seperti pemegang saham, konsumen, karyawan, pemasok dan masyarakat sekitar. Jika hal ini tidak dilakukan maka dimungkinkan akan munculnya tuntutan dari pihak-pihak terkait yang merasa dirugikan terkait kegiatan PT. Fiva Medika Farma yang tidak menguntungkan mereka. Maka dari itu perlu dianalisa dan diurutkan stakeholder mana yang akan berperan penting pada PT. Fiva Medika Farma, sehingga tuntutan tadi akan menjadi keuntungan dan dukungan bagi PT. Fiva Medika Farma dalam melakukan reorientasi stakeholder, yaitu:

- a. Pemegang saham
- b. Konsumen

- c. Karyawan
- d. Supplier
- e. Masyarakat Sekitar

### 3. Pemberdayaan Karyawan Bertalenta

PT. Fiva Medika Farma tidak terlalu fokus terkait pemberdayaan karyawan yang bertalenta. Karyawan-karyawan pada PT. Fiva Medika Farma sebagian besar dapat dinilai hanya sebagai pegawai yang berpengetahuan, padahal untuk meningkatkan kinerja yang maksimal dibutuhkan pegawai yang bertalenta yang lebih inovatif dan membuat perubahan lebih baik lagi.

PT. Fiva Medika Farma dapat membangun dan memoles pegawai agar menjadi pegawai yang bertalenta dalam memajukan perusahaan. Cara membuat pegawai yang berpengetahuan menjadi pegawai yang bertalenta dapat dengan cara proses pembelajaran, niat, dedikasi dan juga dukungan serta penetapan sasaran yang jelas dari atasan untuk menjadi pegawai yang bertalenta. Tujuan untuk membangun dan memiliki pegawai yang bertalenta agar perusahaan dapat lebih mudah dalam meningkatkan kinerja karyawan dan nilai serta budaya baik, dimana pegawai bertalenta akan membimbing, memengaruhi dan memicu pegawai yang berpengetahuan untuk terus berkembang.

### 4. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dibutuhkan, dimana efeknya akan berguna untuk jangka panjang. Disini pemimpin tersebut dapat membangun nilai-nilai budaya bagi karyawannya, serta memajukan perusahaan dengan lebih inovatif dan sangat mendukung suksesnya 3 faktor diatas. Namun direktur PT. Fiva Medika Farma belum dapat tegas dan memiliki jiwa kepemimpinan transformasional ini, sehingga dibutuhkannya seorang pemimpin dalam memecahkan permasalahan yang ada mulai dari permasalahan yang ada yaitu pembagian kerja, rangkap jabatan, jam operasional, target kerja, tujuan badan usaha, budaya badan usaha, reward, punishment dan berbagai masalah yang nantinya akan timbul dikemudian hari dapat diselesaikan sesuai dengan konsep kepemimpinan transformasional.

Disini direktur PT. Fiva Medika Farma sudah memiliki kharisma dimata karyawannya, namun dikatakan belum dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional. Maka dari itu harus adanya pembelajaran untuk membentuk

nilai-nilai budaya untuk menarik karyawan agar loyal kepada perusahaan. Tujuan dari kepemimpinan transformasional akan berguna untuk membuka potensi yang ada bagi karyawannya karena pemimpin lebih terbuka untuk menerima ide-ide karyawannya.

Permasalahan	Akibat	Sistem Pengendalian Manajemen	Rekomendasi Sistem Pengendalian Manajemen
1. Pembagian kerja yang tidak jelas	Kebingungan dalam bekerja, adanya keterbatasan kemampuan dari karyawan dan proses pertanggung jawabannya tidak jelas.	<i>Action control</i>	Perancangan pembagian kerja yang jelas dan ditetapkan secara formal kepada karyawan dan dilengkapi dengan Sistem Operating Prosedur yang jelas bagi karyawannya
2. Rangkap jabatan	Karyawan merasa terbebani karena banyak menghandel banyak pekerjaan, sedangkan gaji yang diterima tetap	<i>Action control</i>	Menetapkan jabatan yang jelas dan mampu dikerjakan oleh karyawan dan disertai bonus lebih bagi yang memiliki pekerjaan yang lebih berat
3. Jam operasional	Kehilangan peluang dalam menjual sehingga omset perusahaan menurun karena kinerja perusahaan yang tidak maksimal	<i>Action control</i> dan <i>cultural control</i>	Ditetapkannya sistem absensi bagi karyawan dan adanya ketegasan berupa sanksi yang tepat bagi karyawan, dan disertai teladan yang baik dari direktornya sendiri
4. Target kerja	Tujuan dan motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya tidak dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan	<i>Result control</i>	Ditetapkannya target kerja yang sesuai dengan kemampuan dari karyawan, namun tetap dapat dicapai oleh karyawan PT. Fiva Medika Farma dengan usahanya,

	sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam bagian operasional dan administrative.		dan dalam pencapaiannya adanya pemberian bonus dan promosi jabatan
5. Tujuan dan budaya	Terjadinya aktivitas-aktivitas yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan baik yang dilakukan individu maupun bersama	Cultural control	Ditetapkannya nilai-nilai dan arahan yang positif, seperti datang tepat waktu, pengucapan salam, dan tujuan bersama (membangun perusahaan) disertai penghargaan atas keberhasilan bersama
6. Penerapan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Karyawan tidak termotivasi dalam bekerja baik dalam menyelesaikan tugasnya maupun melayani konsumen sehingga kepuasan pelanggan menurun	Action control, result control dan cultural control	Ketegasan dalam menjalankan reward dan punishment, dengan memberikan penghargaan, jika karyawan berhasil dan memberikan sanksi yang tegas jika karyawan gagal dan keluar dari aturan-aturan yang telah ditetapkan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam meningkatkan kinerja pada PT. Fiva Medika Farma perlu dilakukan langkah-langkah dalam mencapainya yaitu redifinisi bisnis inti, reorientasi *stakeholder*, karyawan bertalenta dan kepemimpinan transformasional pada elemen-elemen yang ada pada PT. Fiva Medika Farma ini. Redifinisi bisnis inti pada PT. Fiva Medika Farma ini dapat dibangun dengan cara mengubah terlebih dahulu sistem pengendalian manajemen yang tepat agar nantinya dapat mendukung bisnis inti yang akan diputuskan oleh PT. Fiva Medika Farma ini. Sedangkan untuk reorientasi *stakeholder*, karyawan bertalenta dan kepemimpinan transformasional terkait karyawan, kepala divisi dan direktur pada PT. Fiva Medika Farma perlu diubah secara mendasar dengan adanya penerapan sistem dan prosedur yang tepat dengan cara menerapkan *action control* dalam mengedalikan

aktivitas dan *result control* dalam menentukan target kerja pada PT. Fiva Medika Farma ini, serta dibutuhkannya juga *personel control* dan *cultural control* dalam mengembangkan PT. Fiva Medika Farma.

Rekomendasi terkait pemberdayaan sistem pengendalian manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan yaitu:

1. Menentukan bisnis inti dalam menentukan strategi-strategi penjualan yang akan dilakukan, dalam mendukung strategi tersebut maka dibutuhkannya pembagian kerja dan jabatan yang jelas bagi setiap karyawan PT. Fiva Medika Farma, serta dibutuhkannya target kerja yang memacu dan memotivasi karyawan dalam mencapai hasil yang diharapkan oleh PT. Fiva Medika Farma yaitu mencapai omset penjualan yang telah ditentukan.
2. Menjawab tuntutan bisnis dengan reorientasi stakeholder mulai dari pemegang saham, konsumen, karyawan, pemasok dan masyarakat sekitar. Pemenuhan tuntutan tersebut dapat terjawab dengan adanya standar dan prosedur yang tepat terkait
3. Adanya proses pelatihan dan membangun karyawan di PT. Fiva Medika Farma menjadi karyawan yang bertalenta dengan *menerapkan personel control* dalam proses perekrutan karyawan yang tepat pada bidangnya serta pelatihannya dan *cultural control* yang membangun karyawan untuk bertanggung jawab serta membangun loyalitas karyawan pada perusahaan sehingga karyawan nantinya dapat ikut mengembangkan pola pikir dan konsep kerja pada PT. Fiva Medika Farma dengan inovasi dan idenya.
4. Membangun jiwa kepemimpinan transformasional bagi setiap atasan seperti direktur dan juga kepala divisi yang ada pada PT. Fiva Medika Farma ini, dengan memberikan contoh yang baik dalam membangun nilai, norma dan budaya perusahaan yang positif serta membimbing karyawan untuk loyal dan bertanggung jawab terhadap PT. Fiva Medika Farma ini, sehingga dibutuhkannya proses audit dan mengizinkan karyawan untuk mengadu kepada para pemegang saham, jika adanya kelalaian dari atasan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N., and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*, 12<sup>th</sup> ed. Mc Graw-Hill/Irwin: Boston, MA.
- Chowdhury, S. 2003. *Toward the future of organization*. Financial Times Prentice hall Upper Saddle River NJ.
- Efferin, S. dan B. Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen Filosofi dan Aplikasi*. Elex Media Komputindo: Indonesia, SBY.
- Efferin, S, S.H. Darmadji, dan Y. Tan. 2008. *Metode Penelitian untuk Akuntansi*. Bayumedia Publishing: Indonesia, SBY.
- Herbert, Ian. 2009. *Business transformation through empowerment and the implications for management control systems*. Emerald Article: Journal of Human Resource Costing & Accounting.
- Hongren et all.2006. *Introduction to Management Accounting*, 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Lancourt, J. dan C. Savage, 1995. *Organizational Transformation and the Changin Role of the Human Resource Function*. *Compesation & Benefits Management* 11 (4) Autumn Ed.
- Lawrence, A.T., dan J. Wber. 2008. *Busineess and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, 13<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill International Edition: New York, NY.
- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall: London, UK.
- Miles, R.E., dan C.C. Snow. 1994. *Fit, Failure, and the Hall of Fame : How Companies Succeed or Fail*. The Free Press: New York, NY.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press: New York.
- Qomariyah, Nurul. 2012” 10 Kasus Kebangkrutan Terbesar di 2011.” <http://finance.detik.com/read/2012/01/03/082624/1805131/4/10-kasus-kebangkrutan-terbesar-di-2011> (diakses tanggal 22 Mei 2012).
- Rinaldi, Denoan. 2012. “Nilai Pasar Industri Farmasi Indonesia Ditargetkan US\$ 4,9 Miliar di 2012.” <http://swa.co.id/business-strategy/marketing/nilai-pasar-industri-farmasi-indonesia-ditargetkan-us-49-miliar-di-2012> (diakses tanggal 29 Mei 2012).

Sajarwo, G. dan Erlangga D. 2012. “Indonesia, Negara Besar Miskin Pengusaha.”  
<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/04/30/1018171/Indonesia.Negara.Besar.Miskin.Pengusaha> (diakses tanggal 17 Mei 2012).

Saksono, H dan Monalisa. 2011. “Pasar Farmasi Indonesia Tumbuh 15% di 2012.”  
<http://www.indonesiainancetoday.com/read/14295/Pasar-Farmasi-Indonesia-Tumbuh-15-di-2012> (diakses tanggal 29 Mei 2012).

Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice-Hall; Upper-Saddle River, NJ.

