

**PENERAPAN *ACTION CONTROL* DAN *RESULT CONTROL*  
DALAM PENGELOLAAN *INTANGIBLE ASSETS* PT “X” SURABAYA**

**Vincentius Apriyanto Kosasi**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

vincentkosasi@gmail.com

**Dianne Frisko, S.E., M.Ak.**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

dianne@ubaya.ac.id

**Abstrak** – Pentingnya peran dari *intangible assets* dalam suatu perusahaan terhadap performa perusahaan menunjukkan perlunya pengelolaan *intangible assets* yang baik. Pengelolaan *intangible assets* yang baik akan mendukung peningkatan performa perusahaan dan membantu menciptakan *competitive advantage*. Data yang berhasil peneliti dapatkan menunjukkan PT “X” memiliki masalah pada penurunan jumlah pesanan dari pelanggan lama yang dianggap signifikan bagi manajemen PT “X”. Hasil dari berbagai informasi yang peneliti dapatkan menunjukkan bahwa penurunan jumlah pesanan tersebut diakibatkan adanya penurunan kualitas produk yang dirasakan oleh pelanggan lama PT “X”. Peneliti merekomendasikan penerapan dari *action control* dan *result control* untuk membantu PT “X” dalam mengatasi masalah yang dihadapinya dan juga sekaligus mengelola *intangible assets* PT “X”.

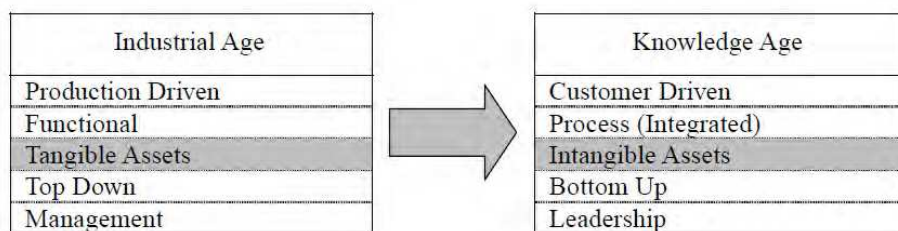
**Kata kunci** : *Intangible assets*, kualitas produk, *Competitive advantage*, *Action Control*, *Result Control*

**Abstract** – The importance of intangible assets’s role in a company to the company's performance demonstrates the need for good management of intangible assets. Good management of intangible assets will support the increase of performance and help companies create competitive advantage. From the data researcher’s got PT “X” has a problem with the decline in the number of orders from old customers that are considered significant for the management of PT “X”. The results of the various information gathered indicates that the decline in the number of orders due to a decrease in product quality perceived by old customers PT “X”. Researcher recommends the implementation of the control action and result control to assist PT “X” in overcoming his problems and concurrently managing intangible assets of PT “X”.

**Keywords** : *Intangible assets*, Product Quality, *Competitive advantage*, *Action Control*, *Result Control*

## PENDAHULUAN

Sebelum era pengetahuan (*knowledge era*) saat ini, bisnis berjalan dalam era industri (*industrial era*) yang menerapkan praktek akuntansi tradisional, di mana hanya menekankan pada *tangible assets*. Namun, seiring dengan perkembangan pengetahuan, bisnis mulai memasuki era pengetahuan (*knowledge era*). Manajemen mulai merubah cara pandang dan mengadopsi gaya manajemen (*management style*) modern untuk menghadapi persaingan global. Gaya manajemen pada era industri (*industrial era*) telah tergantikan dengan gaya manajemen era pengetahuan (*knowledge era*). Manajemen harus memahami apa yang menjadi sumber daya kunci (*key resources*) dan apa yang menjadi *driver* dari performa dan nilai di dalam perusahaannya (Marr *et al*, 2004).



**Gambar 1**

**Pergeseran *Management Style* dari *Industrial Age* ke *Knowledge Age***

(Sumber: Chareonsuk dan Chuvej, 2008)

Semenjak akhir abad ke-20, konsep modal intelektual (*Intellectual Capital*) telah diidentifikasi sebagai sumber daya kunci (*key resources*) dan *driver* dari kinerja perusahaan dan penciptaan nilai bagi perusahaan (Marr *et al*, 2004). *Intellectual Capital* mengacu pada hal-hal yang bersifat intelektual seperti, pengetahuan, informasi, hak intelektual, dan pengalaman yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan kekayaan (Kannan dan Aulbur, 2004). *Intellectual capital* merupakan bagian dari *intangible assets*, yang semakin penting seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pada tahun 1978, *intangible assets* diperkirakan hanya 5% dari dari seluruh aset, sementara saat ini proporsi *intangible assets* berubah menjadi 78% dari keseluruhan aset. Bahkan 50-90% dari nilai yang diciptakan perusahaan

dalam perekonomian saat ini diperkirakan berasal dari pengelolaan modal intelektual (*intellectual capital*) perusahaan, sedangkan sisanya barulah berasal dari penggunaan dan pemrosesan barang-barang material (Chareonsuk dan Chuvej, 2008).

Jika *intangible assets* perusahaan mempunyai proporsi nilai yang demikian besar, maka pengukuran dan pengelolaan *intangible assets* menjadi satu hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengukur dan mengelola *intangible assets*-nya agar dapat benar-benar bersaing dalam persaingan global saat ini. Peneliti tertarik untuk membahas topik mengenai bagaimana cara mengelola *intangible assets*, sehingga dapat mendukung dan juga meningkatkan *competitive advantages* dari badan usaha.

Peneliti akan meneliti PT “X”, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, dagang, dan jasa. PT “X” memproduksi *paper bag* dan *plastic bag*, serta menjual kertas dan plastik secara grosir. Penelitian ini akan membantu organisasi untuk menentukan bagaimana pengelolaan *intangible assets* yang sebaiknya diterapkan PT “X” terkait dengan masalah yang dihadapi PT “X”.

## **METODE PENELITIAN**

Sifat dan karakteristik penelitian ini adalah deskriptif aplikatif, di mana penelitian terbatas pada usaha untuk mengungkapkan masalah, keadaan, atau peristiwa sebagaimana adanya, sehingga bersifat menyatakan dan menggambarkan fakta yang ada. Hasil penelitian memberikan gambaran secara objektif mengenai keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti, kemudian diterapkan pada perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan PT “X” yang bergerak di bidang *paper and plastic manufacturing* sebagai obyek penelitian, dengan periode data penelitian yang terfokus pada tahun 2010-2011. Ada pun peneliti berusaha untuk menganalisis masalah yang ada di dalam perusahaan terkait dengan pengelolaan *intangible assets* dan membantu merancang pengelolaan dari *intangible assets* yang sebaiknya diterapkan pada PT “X”. Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa orang di dalam PT “X”, yang meliputi Direktur,

manajer divisi, dan beberapa karyawan dan pihak luar yaitu pelanggan lama dari PT “X”. Sedangkan metode analisis dokumen dilakukan dengan melihat dokumen-dokumen terkait dengan *mini research question*. Metode observasi juga dilakukan untuk memastikan kecocokan hasil wawancara dengan aktivitas yang sesungguhnya terjadi. Jika ada ketidakcocokkan, maka peneliti akan melakukan verifikasi data lebih lanjut dengan manajemen.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Masalah Terkait dengan Pengelolaan *Intangible assets* di PT “X”**

Permasalahan pengelolaan *intangible assets* yang peneliti tangkap di dalam PT “X” adalah pihak manajemen PT “X” belum menangkap secara sepenuhnya apa saja yang termasuk *intangible assets*, yang selama ini dimiliki perusahaan. Dalam wawancara peneliti dengan Direktur PT “X”, dipaparkan bahwa *intangible assets* yang dimiliki PT “X” adalah loyalitas karyawan, loyalitas *customer*, kerjasama yang baik dengan pihak *supplier*, dan kompetensi kerja karyawan yang baik. Sedangkan, berdasarkan studi literatur dan analisis yang telah peneliti lakukan, *intangible assets* yang dimiliki PT “X” tidak hanya sebatas hal-hal yang dipaparkan oleh Direktur PT “X”. Adapun setidaknya *intangible assets* lainnya yang dimiliki PT “X” adalah sistem informasi dan infrastrukturnya, kapasitas produksi dari mesin-mesin, budaya perusahaan, pola kepemimpinan dari atasan, dan kerjasama tim. Hal ini menyebabkan fokus dan juga pengelolaan *intangible assets* yang dilakukan oleh manajemen PT “X” hanyalah sebatas pada *intangible assets* yang disebutkan Direktur PT “X” saja, yang dianggap dimiliki oleh PT “X”.

Pengelolaan dari *intangible assets* ini semakin menjadi perhatian bagi pihak manajemen PT “X” dengan adanya kecenderungan penurunan jumlah pesanan dari sejumlah pelanggan lama PT “X”. Meskipun secara keseluruhan jumlah pesanan meningkat karena adanya pesanan dari pelanggan-pelanggan baru, pihak manajemen PT “X” tetap merasa bahwa masalah ini harus ditangani sebelum masalah ini semakin parah.

Penurunan jumlah pesanan dari pelanggan lama PT “X” ini diperkirakan menyebabkan kerugian bagi perusahaan antara 8-10% dari penjualan per tahun. Dari data yang berhasil peneliti kumpulkan, penurunan jumlah pesanan dari pelanggan lama yang ternyata diindikasikan dari penurunan kualitas tentunya merupakan tanda bahwa pelanggan PT “X”, yang dalam hal ini pelanggan lamanya, mulai mengalami ketidakpuasan dari segi kualitas produk yang dihasilkan PT “X” yang berdampak pada pengambilan keputusan untuk menurunkan jumlah pesannya pada PT “X”. Dari penelitian lebih lanjut, peneliti mendapati penurunan kualitas ini disebabkan oleh meningkatnya jumlah pesanan namun tidak disertai dengan penambahan waktu produksi, sehingga para karyawan cenderung mengabaikan kualitas produksinya agar dapat mengejar target produksinya. Jika hal ini dibiarkan terus menerus tentunya hal ini akan mempengaruhi loyalitas *customer*, yang dapat menyebabkan penurunan loyalitas dari para *customer*. Secara nyata, penurunan dari loyalitas *customer* ini akan menyebabkan PT “X” kehilangan *customer*. Pengendalian kualitas yang baik dari produk PT “X” merupakan upaya pengelolaan *intangible assets* yang tepat untuk permasalahan yang dihadapi PT “X” ini.

## **2. Rekomendasi Penerapan *Action Control* dan *Result Control***

Seperti yang sudah dijabarkan pada sub-bab sebelumnya, penurunan jumlah pesanan dari pelanggan lama PT “X” diakibatkan karena adanya penurunan kualitas produk yang sejauh ini dirasakan oleh pelanggan lama PT “X” dan mempengaruhi keputusan pelanggan tersebut dalam menentukan jumlah pesannya kepada PT “X”. Jika hal ini dibiarkan terus menerus, selain menyebabkan PT “X” terus mengalami kerugian karena kehilangan pendapatan yang seharusnya diterima antara 8-10% per tahun, tentunya hal ini akan mempengaruhi *intangible assets* yang dimiliki PT “X”, loyalitas *customer*, yang dapat menyebabkan penurunan loyalitas dari para *customer*.

Peneliti merekomendasikan penerapan dari *action control* dan *result control* dalam upaya mengelola dan meningkatkan kualitas produk dari PT

“X” yang mengalami penurunan selama ini. Dengan adanya upaya pengelolaan dan peningkatan kualitas produk ini, diyakini dapat membantu PT “X” dalam mengatasi masalah penurunan jumlah pesanan dari pelanggan lama PT “X”. Selain itu, upaya pengelolaan dan peningkatan kualitas produk ini sekaligus dapat membantu PT “X” dalam mengelola *intangible assets*-nya yaitu *loyalitas customer*. Gambaran alur pengelolaan *intangible assets* (*loyalitas customer*) pada PT “X” dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 2

Alur Rekomendasi Pengelolaan *Loyalitas Customer* pada PT “X”

## 2.1 Rekomendasi Penerapan *Action Control*

Penerapan dari *action control* dapat membantu meningkatkan kualitas produk pada PT “X”. Penerapan dari kontrol ini perlu dilakukan agar badan usaha mampu mengarahkan para karyawannya sehingga badan usaha mampu bersaing dengan perusahaan sejenis yang dewasa ini sangat banyak. Upaya konkret pelaksanaan *action control* ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- Penerapan *preaction review* dengan *planning* yang baik dan pembuatan *budget* untuk produksi

Perencanaan yang dilakukan perusahaan sebelum proses produksi dimulai tidaklah sekedar perencanaan finansial saja (*budgeting*). Namun juga perencanaan dalam masalah operasional. Penentuan akan berapa jumlah kapasitas maksimal dari produksi dan lama waktu yang diperlukan dalam produksi juga sangat diperlukan. Dalam masalah yang dihadapi PT “X” ini, kurangnya pemahaman yang mendukung dalam

penetapan waktu produksi mengakibatkan karyawan cenderung mengabaikan kualitas kinerjanya.

- **Melakukan sosialisasi terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku di perusahaan kepada karyawan dan apa yang sebenarnya diharapkan perusahaan dari karyawan.**

Sosialisasi akan peraturan, kebijakan, dan aturan-aturan lainnya yang berlaku dalam perusahaan sangatlah diperlukan agar karyawan dapat memahami apa yang harus dilakukan dan apa yang sebaiknya tidak dilakukan. Selain itu, mengkomunikasikan apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan dari karyawan tak kalah penting.

Banyak karyawan yang bekerja bertahun-tahun di suatu badan usaha namun tetap tidak dapat memahami kinerja seperti apa yang diharapkan badan usaha dari mereka. Pengkomunikasian yang baik akan sangatlah mendukung bagi pemahaman para karyawan.

- **Menanamkan pola pikir kepada para karyawan akan pentingnya kualitas**

Pemahaman akan pentingnya kualitas dalam proses pengerjaan tas sangatlah penting ditujukan bagi karyawan-karyawan PT “X”. Seperti yang kita ketahui, pola pikir seseorang sangat mempengaruhi tindakan dan perilaku orang tersebut. Dengan ditanamkannya pemikiran akan pentingnya kualitas dalam setiap pengerjaan tas kepada setiap karyawan PT “X”, peneliti yakin dapat mempengaruhi kinerja para karyawan, terutama dari segi kualitas produk.

Adapun penanaman pola pikir kepada karyawan akan pentingnya kualitas ini dapat dilakukan dalam bentuk verbal yang mungkin dilakukan oleh pihak manajemen yang berinteraksi langsung dengan karyawan bagian produksi, seperti *supervisor* atau manajer divisi, secara berkala. Selain itu upaya penanaman pola pikir kepada karyawan akan pentingnya kualitas ini juga perlu didukung dengan berbagai kebijakan

manajemen PT “X” sendiri, seperti misalnya dengan mengadakan tahapan inspeksi dari hasil produksi untuk mengawasi kualitas dari tas-tas yang diproduksi, penilaian kinerja perusahaan terhadap karyawannya yang menambahkan faktor kualitas produk ke dalam sistem penilaiannya, dan memberikan apresiasi lebih bagi karyawan-karyawan bagian produksi yang didasarkan pada penilaian kualitas dari produk yang dihasilkannya.

- **Meninjau kembali perlunya peningkatan kapasitas produksi**

Adanya peningkatan jumlah pesanan namun tidak diikuti dengan peningkatan kapasitas produksi menyebabkan proses produksi tidak maksimal, seperti misalnya penurunan kualitas produk yang dialami PT “X”. Peneliti menyarankan pihak manajemen untuk meninjau kembali baik dari segi waktu produksi dan kapasitas produksi perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk suatu pesanan. Kedua hal tersebut sangatlah mempengaruhi baik kinerja perusahaan maupun hasil produksi dari perusahaan.

Salah satu upaya yang peneliti sarankan untuk dapat meningkatkan dan juga mempertahankan kualitas produk dari PT “X” adalah dengan mempertimbangkan penambahan mesin-mesin ataupun penambahan jumlah tenaga kerja yang dapat meningkatkan kapasitas produksi dari PT “X”.

## **2.2 Rekomendasi Penerapan *Result Control***

Penerapan dari *result control* dapat membantu meminimalkan *motivational problem* karyawan bagian produksi sehingga kualitas produk yang dihasilkan dapat meningkat. Penerapan *result control* secara spesifik yang perlu dilakukan antara lain:



- **Meningkatkan pengawasan secara langsung terhadap aktivitas produksi**

Proses pengawasan yang sejauh ini dilakukan oleh *supervisor* bagian produksi PT “X” lebih berfokus pada ketepatan waktu produksi daripada kualitas dari hasil produksinya sendiri. Hal ini yang juga menyebabkan para karyawan bagian produksi cenderung mengabaikan kualitas dari produknya. Dalam hal ini karena penurunan kualitas produk PT “X” dirasakan pada tahapan perekatan dari tas, yang notabene dilakukan pada tahapan akhir pembuatan tas, peneliti merekomendasikan penambahan tahapan inspeksi dari hasil produksi terutama pada akhir proses produksi. Inspeksi ini ditujukan untuk memeriksa hasil produksi dan juga memastikan apakah hasil produksi sudah sesuai standar kualitas yang sebaiknya ditetapkan dan disosialisasikan terlebih dahulu oleh pihak manajemen kepada para karyawan sebelum penerapan inspeksi ini benar-benar dilaksanakan.

Adapun inspeksi hasil produksi ini dapat digunakan pula oleh pihak manajemen PT “X” sebagai sarana pengukuran atas kinerja karyawan PT “X” khususnya bagian produksi. Pengukuran kinerja ini dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menetapkan target secara rasional mengenai berapa jumlah barang cacat atau barang yang tidak memenuhi standar kualitas produk yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja ini akan dibanding antara target dengan data faktual yang terjadi dilapangan. Hasil dari pengukuran ini, dapat dijadikan informasi bagi pihak manajemen PT “X” atau bahkan bahan pertimbangan dalam suatu pengambilan keputusan.

- **Adanya penentuan dimensi kinerja**

Penentuan dimensi kinerja sangatlah penting dan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pandangan akan dimensi kinerja karyawan bagian produksi alangkah baiknya mencakup dimensi produktivitas dan juga dimensi kualitas. Dengan adanya penentuan

dimensi kualitas ini, diharapkan karyawan mampu bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

- **Penetapan target kinerja**

Penetapan target kinerja tentunya sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan, karena karyawan pasti berusaha bekerja untuk mencapai target yang sudah ditetapkan manajemen. Penentuan target yang benar sangatlah membantu memperbaiki kinerja dari karyawan PT “X” yang selama ini terkendala dalam masalah kualitas. Penetapan target yang peneliti rekomendasikan adalah penetapan target berupa jumlah minimal barang yang cacat atau berkualitas buruk.

- **Melakukan penilaian kinerja**

Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan PT “X” berorientasi pada jumlah produksi yang dihasilkan oleh karyawan. Penilaian kinerja pada bagian produksi sebaiknya tidak hanya berdasarkan dari dimensi produktivitas saja namun juga dari dimensi kualitas, yaitu apakah produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan dari perusahaan dengan jumlah produk cacat atau berkualitas buruk tidak melebihi target yang tentunya sudah ditetapkan pihak manajemen terlebih dahulu.

- **Adanya sistem *reward and punishment***

Sistem *reward and punishment* sangat mempengaruhi tahap pengimplementasian dari kontrol-kontrol yang sudah peneliti jabarkan di atas. Baik *reward* maupun *punishment* di sini, keduanya berperan sebagai alat untuk mendorong motivasi karyawan dalam melaksanakan kegiatannya di dalam PT “X”. *Reward* akan diberikan kepada karyawan bagian produksi yang memiliki kinerja yang baik dan memenuhi target yang sudah ditetapkan. Sedangkan *punishment* karyawan diberlakukan untuk mengantisipasi karyawan melakukan hal-hal yang tidak diinginkan

perusahaan. Penerapan dari sistem *reward and punishment* ini diyakini dapat mendukung kelancaran dari implementasi kontrol-kontrol lainnya di dalam PT "X".

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penurunan dari kualitas produk yang dialami PT "X" sangat memungkinkan untuk menyebabkan penurunan kepuasan pelanggan yang mungkin berimbas pada kesetiaan pelanggan. Pada perusahaan seperti PT "X" yang bersifat *job order*, upaya untuk mempertahankan pelanggan sangatlah penting. Peneliti merekomendasikan implementasi dari *action control* dan *result control* yang dapat membantu PT "X" dalam upaya untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas produknya. Upaya ini juga diyakini dapat membantu PT "X" dalam mengelola loyalitas *customer* yang merupakan salah satu *intangible assets* yang dimiliki PT "X" selama ini.

Adapun beberapa bentuk konkret dari *action control* dan *result control* adalah seperti penanaman pola pikir akan pentingnya kualitas kepada karyawan bagian produksi, penambahan tahapan inspeksi pada akhir proses produksi, pelaksanaan penilaian kinerja yang menekankan pada dimensi kualitas, dan peninjauan akan kapasitas produksi PT "X" juga sangat disarankan oleh peneliti. Tahapan inspeksi diperuntukan agar kualitas dari hasil produksi terjamin dan juga dapat digunakan juga oleh pihak manajemen sebagai alat pengukuran kinerja karyawannya. Selain itu penerapan sistem *reward and punishment* sangat disarankan untuk mendukung pengimplementasian dari kontrol-kontrol yang telah disebutkan di atas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2004. *Management Control Systems 10<sup>th</sup> edition*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Chareonsuk, Chaichan dan Chuvej Chansa-ngavej, 2008. *Intangible asset management framework for long-term financial performance*. School of Management, SIU International University, Bangkok, Thailand
- Erawati, Ni Made Adi dan I Putu Sudana, 2006. *Intangible Assets, Nilai Perusahaan, dan Kinerja Keuangan*. Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana.
- Hadi, Akhmad Aziz Setia. 2007. *Analisis Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Otomotif yang terdaftar di BEJ*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 2004. *Management Accounting 7<sup>th</sup> edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kannan, Gopika dan Wilfried G. Aulbur, 2004. *Intellectual capital: Measurement effectiveness*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 Iss: 3 pp. 389 - 413
- Kieso, Donald E., and Jerry J. Weygandt. 1989. *Intermediate Accounting 6<sup>th</sup> Edition*. New York: John Wiley & Sons.
- Maciariello, Joseph A., and Carvin J. Kirby, 1994. *Management Control System: Using Adaptive System to Attain Control, 2<sup>nd</sup> Edition*. Eagle Wood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Merchant, K.A., and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Prentice Hall: London, UK.
- Penabulu.org, 2012. Mengelola “Intangible Asset” Menjadi “Tangible Asset” Retrieved 25 Januari 2013: <http://penabulu.org/2012/08/mengelola-intangible-asset-menjadi-tangible-asset/>