

Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Familiness* untuk CV. X di Surabaya

Freindly Hongdiyanto

Jurusan akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya
freindly.hong@gmail.com

Abstrak -Penelitian ini bertujuan untuk meneliti CV. X secara mendalam terkait dengan sistem pengendalian manajemen berbasis *familiness* yang dipakai oleh perusahaan tersebut dan juga untuk mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen tersebut sudah cukup berhasil. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan oleh CV. X sudah cukup bagus yang disesuaikan dengan pandangan pendiri sekaligus pemimpin. Namun pada prakteknya muncul masalah-masalah pengendalian yang mengindikasikan kurangnya aturan formal tertulis yang rinci, karyawan kurang termotivasi, ataupun *familiness* yang ada kurang melekat pada anggota perusahaan non keluarga yang membutuhkan perbaikan pada sistem pengendalian manajemen berbasis *familiness* perusahaan.

Kata kunci : Sistem pengendalian manajemen, perusahaan keluarga, *familiness*, masalah pengendalian.

Abstract -This research purpose is to study further CV. X interrelated with management control system based on familiness that is used by the business and also to know whether that management control system already successful enough. The research finding show that management control system in CV. X now is pretty good that is modified with the founder's view. But in practice, control problems appear that indicate lack of written and detailed formal control, employee not motivated, or the familiness not always stuck in non familial company member that need some fixing and improvement in management control system based on familiness.

Keywords: Management control system, family business, *familiness*, control problem

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan bisnis dunia dan tingkat persaingan saat ini, bisnis keluarga juga memegang peranan yang penting dan tidak bisa diremehkan. (Credit Suisse, 2011) menyajikan penelitian sistematis dan kuantitatif pertama yang menggunakan data primer dari 3.568 bisnis keluarga yang terdaftar di bursa di 10 negara Asia untuk analisis tren perkembangan utama, kontribusi ekonomi dan kinerja pasar modal mereka. Dari keseluruhan 10 pasar Asia, bisnis keluarga menempati sekitar 50% dari seluruh perusahaan yang terdaftar, 32% dari total

sumber modal pasar, serta 57% dari jumlah keseluruhan karyawan perusahaan terdaftar di Asia Selatan dan 32% di Asia Utara. Analisis *Credit Suisse Emerging Markets Research Institute* menunjukkan kapitalisasi pasar dari bisnis-bisnis keluarga setara dengan 34% dari total nilai *gross domestic product* (GDP) Asia. Jika dirinci, permodalan pasar bisnis-bisnis keluarga setara dengan 50% nilai GDP Asia Selatan dan 27 persen nilai GDP Asia Utara. Bisnis keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia. Kondisi ini menekankan bahkan bisnis keluarga menjadi pilar penting bagi perekonomian regional. Bisnis keluarga ini juga memberi total laba kumulatif sebesar 261% dan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7% selama periode 2010/2011. Laporan *Credit Suisse Emerging Markets Research Institute* tersebut juga mencatat Saham bisnis keluarga Indonesia memiliki kinerja terbaik yang meliputi tren perkembangan utama, kontribusi ekonomi, serta kinerja pasar modal mereka. Walaupun masih berada di bawah Jakarta *Stock Exchange Composite Index* (JCI), bisnis keluarga Indonesia menghasilkan jumlah laba CAGR 27,1% pada periode 2000-2010 (Credit Suisse, 2011).

Salah satu perusahaan keluarga yang menunjukkan sepak terjangnya yang mengagumkan di dunia adalah Philips sebagai salah satu produsen elektronik konsumen terbesar di dunia. Pada 2004, penjualannya sekitar € 30,3 juta dan mereka mempekerjakan 161.586 orang di lebih dari 60 negara. Perusahaan ini didirikan pada 1891 oleh 2 bersaudara Gerard L.F Philips dan Anton Philips (1874-1951) di Eindhoven, Belanda. Perusahaan ini menarik karena boleh dibilang hingga sekarang masih menerapkan manajemen keluarga. Banyak pengamat mengatakan sistem yang dipakai dalam perusahaan ini adalah “*familial meritocracy*”, akan tetapi perusahaan ini tetap bisa berjalan hingga sekarang karena menerapkan prinsip profesionalisme. Top eksekutifnya dipilih berdasarkan ranking dan kualitas anggota-anggota yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang tinggi maupun berintelektual. Sekalipun pemegang saham terbesarnya di bawah tangan anggota keluarga dari generasi pertama hingga kedua, namun top eksekutifnya tetap bisa didapatkan oleh orang lain yang memang memiliki kemampuan dalam berbisnis yang tinggi (Karsten et al., 2009).

Untuk mencapai kesuksesan Philips, tentu semua perusahaan keluarga dalam perjalanannya mempunyai masalah-masalah yang dihadapi, termasuk pada CV. X. Secara umum terdapat masalah kontrol yang meliputi karyawan non keluarga yang kurang termotivasi melakukan pekerjaannya secara maksimal. Ketidakhati-hatian ini termasuk *motivational problem* di mana karyawan tidak melakukan apa yang diinginkan oleh perusahaan karena karyawan masih berorientasi pada dirinya sendiri. Hal-hal yang dinyatakan di atas berhubungan dengan kontrol CV. X yang tampaknya kurang menciptakan suasana yang diinginkan perusahaan. Masalah-masalah ini dapat diatasi dengan adanya sistem pengendalian manajemen berbasis familiness untuk CV. X.

METODE PENELITIAN

Untuk menjawab tiga mini research question yang pada akhirnya mengarah pada main research question yaitu evaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis familiness untuk CV. X, metode yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan analisis dokumen selama tiga minggu. Observasi dilakukan di kantor CV. X. Wawancara dilakukan pada komisaris, wakil komisaris, koordinator cabang, admin cabang, koordinator lapangan, admin lapangan, customer service, sales, dan buruh. Analisis dokumen meliputi form surat penawaran, perincian container, dan shipping instruction.

HASIL DAN PEMBAHASAN

CV. X adalah sebuah perusahaan di bidang ekspedisi yang telah berdiri sejak tahun 2010. Pendiri awal CV. X adalah Pak H.M beserta istrinya yaitu Ibu S.H. Perusahaan keluarga ini didirikan awalnya karena pak H.M berusaha membangun bisnis sendiri yang dapat berjalan sesuai dengan situasi keluarganya. Perusahaan yang didirikan adalah perusahaan di bidang ekspedisi karena Pak H.M dan juga Ibu S.H sebelumnya sudah berpengalaman bekerja di perusahaan lain di bidang tersebut. Pak H.M dulunya bekerja sebagai *sales forwarding* (ekspedisi ekspor-impor) dan juga bekerja pada pelayaran nasional. Sementara itu Ibu S.H dulunya bekerja sebagai *finance* (keuangan) di pelayaran internasional, juga sempat bekerja sebagai *customer service*. Terlihatlah bahwa mereka sudah mempunyai pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan pengalaman yang baik.

Pak H.M juga sudah mempunyai relasi dengan *customer* maupun pihak-pihak yang berhubungan dengan ekspedisi.

CV. X menawarkan dan menjual *container* ke perusahaan-perusahaan yang mau mengirimkan barang-barang mereka ke berbagai tujuan di Indonesia lewat transportasi laut (kapal). Daftar pelayaran yang ditawarkan adalah dari Surabaya ke berbagai kota di Indonesia seperti Ambon, Balikpapan, Banjarmasin, Bau-Bau, Belawan, Berau, Bitung, Jakarta, Kupang, Makassar, Maumere, Manado, Samarinda, Ternate, Toli-Toli, Papua, Pontianak, dan sebaliknya.

Proses bisnis ini diawali dengan proses *deal* harga dengan *sales* pelayaran, setelah mendapatkan *deal*, *sales* CV. X akan memasukkan surat penawaran ke *customer*. Apabila *customer deal*, maka akan di*booking container* dan *space* kapal. *Customer Service* CV. X *membooking* ke *Customer Service* Pelayaran dengan cara meminta nomor *booking* yang fungsinya untuk mengambil *container* kosong di Depo dan kemudian *Customer Service* tersebut menginfokan jadwal kapal ke *Customer*, mengatur jadwal *stuffing*. Setelah *container* sudah terisi penuh, *Customer Service* CV. X mengirimkan laporan *container* ke *Customer Service* Pelayaran. Laporan *container* tersebut berisi: nomor *container*, jenis kargo, kapal dan tujuan, dan keterangan tambahan lainnya. Setelah ada konfirmasi bahwa *container* sudah termuat di atas kapal, *Customer Service* CV. X akan mengirimkan SI (*Shipping Instruction*) ke *Customer Service* pelayaran sebagai data pembuatan BL (*Bill of Lading*). H+1 atau H+2 setelah kapal berangkat, bagian keuangan pelayaran akan mengirimkan *invoice* ke CV. X. CV. X membayar *invoice* sebagai ganti untuk mendapat BL (*Bill of Lading*) dan SN (*Surrender Notice*). Keuangan CV. X akan mengirimkan *invoice* tagihan ke *customer*. Setelah ada pembayaran oleh *customer*, *Customer Service* CV. X akan mengirimkan BL dan SN ke *customer* di tujuan, supaya *container* bisa dibongkar di tujuan.

CV. X dikepalai oleh Pak H.M dan Ibu S.H yang saling bekerja sama membangun perusahaan yang baru di mana Pak H.M bertindak sebagai pemimpin utama dan Ibu S.H berperan membantu Pak H.M dan sebagian besarnya menjadi bagian keuangan. Terdapat total 15 orang yang bekerja di perusahaan keluarga ini, yang terdiri dari Komisariss (Pak H.M), wakil komisariss (Ibu S.H), seorang

koordinators cabang, 2 orang *customer service*, seorang admin cabang, 2 orang *sales*, seorang koordinator lapangan, seorang admin lapangan, dan 5 orang buruh.

Sistem pengendalian manajemen berbasis familiness yang diterapkan di CV. X akan dibagi menjadi empat bagian yaitu *cultural control*, *cybernetic control*, *reward & compensation control*, dan *administrative control*.

Cultural Control

Values Based Control

CV. X menawarkan customer dengan: “*best rate available*”, “*simple and easy process*”, “*strong emphasis on safety and quality control*” dan “*flexible terms and agreement*”. Selain itu “*Become your trusted logistic partner*”, yang adalah motto CV. X yang memberikan sistem kepercayaan yang membuat karyawannya mempunyai tujuan bersama untuk dicapai bagi perusahaan, yang sesuai dengan dimensi kognitif *familiness* sekaligus juga dimensi relasional berupa *identification* (identifikasi) di mana karyawan CV. X menganggap diri mereka sebagai bagian perusahaan. Melalui “*Become your trusted logistic partner*”, pemilik berharap motto ini tertanam sebagai jati diri karyawan sehingga mereka dapat berusaha menjadi seperti yang dikatakan motto tersebut.

Symbol Based Control

Kantor CV. X merupakan ruangan berukuran kira-kira 60 m² yang terdiri dari ruangan besar yang terbuka yang merupakan tempat kerja bagi karyawan yang ada dan juga ruangan yang lebih kecil yang dipisahkan dengan pintu untuk ruangan bekerja komisaris dan wakil komisaris. Pintu yang ada untuk memisahkan itu pun senantiasa dibiarkan terbuka untuk mendukung komunikasi dengan karyawan lain. Pintu dibiarkan terbuka karena adanya *trust* (kepercayaan) dan *norms* (norma) dalam CV. X sehingga karyawan dipercaya tidak akan melakukan hal yang tidak semestinya dan akan masuk ke kantor komisaris dan wakil komisaris hanya bila diperlukan dan tetap berlaku sopan.

Sementara itu ruangan yang besar untuk semua karyawan yang lain tidak mempunyai sekat yang memberikan suasana yang terbuka dan menimbulkan kesan kekeluargaan. Terdapat meja yang saling berhadapan ataupun bersampingan dengan sesama karyawan lain, masing-masing meja dengan kursinya dan komputer maupun laptop tersendiri untuk bekerja. Desain kantor seperti ini juga

sangat membantu dalam memperlancar komunikasi karena sifat pekerjaan yang membutuhkan informasi dari karyawan yang lain dan juga agar bisa saling membantu serta mendukung norma kerja sama tim dalam CV. X. Dalam hal ini Pak H.M dan Ibu S.H berkomunikasi dalam hal pekerjaan dan selain itu sambil bercakap-cakap dengan akrab tentang hal yang sifatnya non pekerjaan juga. Interaksi sosial yang rutin seperti ini membangun ikatan dan *trust* (kepercayaan) seperti yang dimaksud dalam dimensi struktural dan relasional *familiness*. Interaksi yang berulang-ulang dan saling mendekatkan antara pemilik dan karyawan maupun antar karyawan ini menjadi dasar hubungan yang saling mengikat dalam CV. X.

Selain itu terdapat juga papan tulis di dalam kantor yang berisi jadwal-jadwal pelayaran dan transaksi yang dilakukan, yang bisa dilihat oleh semua karyawan dalam kantor. Papan ini membuat karyawan terpacu untuk menambah transaksi dan memberikan layanan yang terbaik pada *customer* yang sudah ada. Adanya papan menegaskan pula adanya dimensi kognitif *familiness* berupa representasi tujuan bersama CV. X dan bahasa bersama yang dipakai untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai pekerjaan dan transaksi yang dilakukan perusahaan pada masing-masing anggota dalam perusahaan.

Clan Control

CV. X mempunyai dua divisi organisasi yang dipisahkan antara pekerja cabang dan pekerja lapangan. Walaupun demikian divisi kerja ini tidak benar-benar terpisah. Koordinator cabang saling berkomunikasi dengan koordinator lapangan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan masing-masing untuk mencapai hasil yang baik. Namun proses sosialisasi tentu saja lebih kental dari divisi kerja yang sama, misalnya admin cabang dan customer service cabang. Dalam divisi cabang itu sendiri menghasilkan ritual-ritual yang biasanya dilakukan seperti acara makan-makan bersama yang saling menguatkan kebersamaan dalam grup. Pak H.M dan Ibu S.H sangat mendukung acara makan-makan yang sudah menjadi ritual dalam CV. X ini.

Setiap sebulan atau dua bulan Pak H.M dan Ibu S.H mengadakan acara makan besar bersama pada hari Sabtu setelah selesai bekerja. Karena pada hari Sabtu kerja operasional kantor berakhir pada jam satu siang dan merupakan acara

yang baik untuk membangun keakraban, kebersamaan, rasa saling memiliki dan memahami antar orang-orang di CV. X. Acara tersebut dapat memindahkan ikatan struktural keluarga ke dalam organisasi sehingga ikatan dalam CV. X semakin kuat dan kokoh.

Cybernetic Control

CV. X mempunyai target bagi sales misalnya target penjualannya 20 juta yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu. Saat ini target kerja yang harus dicapai karyawan dalam CV. X yang berlaku secara resmi hanya diperuntukkan pada pihak sales dalam hal target penjualan per bulan. *Financial measures* CV. X yang tampaknya minim ini adalah karena adanya *shared purpose* (tujuan bersama) yang diketahui oleh seluruh karyawan dan juga motto perusahaan yaitu “*become your trusted logistic partner*” yang bersama-sama ingin dicapai oleh karyawan.

CV. X mengadakan *meeting* yang akan dilaksanakan bila terjadi masalah terus-menerus. *Meeting* ini tidak mempunyai jadwal dan hanya dilakukan bila Pak H.M dan Ibu S.H merasa *meeting* diperlukan. Dalam *meeting* yang dipimpin oleh komisaris ini akan dibahas mengenai semua masalah yang ada dan secara bersama-sama memikirkan solusi untuk masalah tersebut. Solusi ini nantinya akan dilaksanakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Pencarian solusi bersama yang ada semakin menguatkan *identification* (identifikasi) karyawan CV. X. Setiap anggota CV. X mempunyai suara untuk menyumbangkan solusi bagi masalah yang dialami perusahaan dan solusi tersebut akan dianggap serius.

Reward & Compensation Control

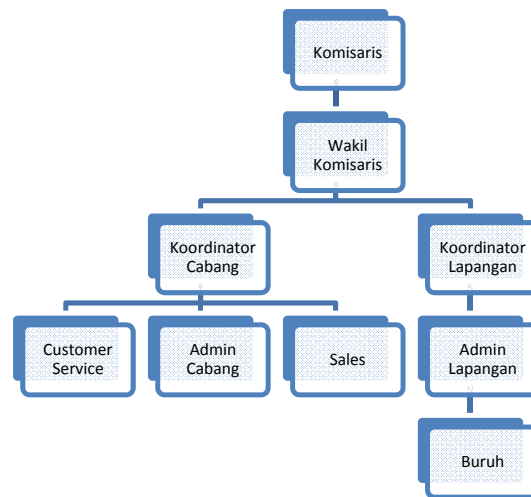
CV. X memberikan reward dalam bentuk bonus bagi setiap karyawan biasanya setiap akhir tahun. Jumlah bonus tersebut tergantung dari dua poin. Poin pertama adalah dari *profit* perusahaan. Penilaian bonus karyawan berdasarkan *profit* perusahaan sekali lagi menguatkan identifikasi karyawan (dimensi relasional *familiness*). *Profit* CV. X sebagai salah satu penilaian bonus pada karyawan akan memberikan karyawan keinginan untuk bekerja sebaik mungkin untuk mencapai target perusahaan. Dalam artian bahwa bila karyawan melakukan kinerja yang bagus maka itu berarti kinerja perusahaan juga bagus yang nantinya juga akan berpengaruh pada bonus karyawan. Penilaian bonus seperti ini membantu karyawan melihat diri mereka sebagai bagian dari CV. X. *Profit*

perusahaan itu sendiri tergantung dari apakah target penjualan *sales* dapat dicapai, melebihi target, atau tidak memenuhi target. Bila *profit* perusahaan semakin baik maka tentu saja bonus yang didapatkan perusahaan akan semakin besar.

Poin kedua adalah performa kerja karyawan secara pribadi. Semakin baik kerja karyawan tersebut, maka akan mendapat bonus lebih besar dari karyawan yang kinerjanya biasa-biasa saja atau jelek. Jadi secara umum dapat disimpulkan bahwa bonus yang diterima karyawan didapat dari kinerja perusahaan secara umum dan kinerja karyawan itu sendiri yang diketahui oleh pemilik. Kinerja karyawan itu sendiri dilihat secara langsung oleh Pak H.M ataupun Ibu S.H, karena setiap harinya Pak H.M dan Ibu S.H bekerja secara langsung dan berkomunikasi dengan lancar dengan setiap karyawan di kantor. Mereka bisa menilai kinerja karyawan berdasarkan hasil kerjaan mereka, koordinasi yang terjadi di kantor, keluhan yang diterima dari customer ataupun sesama karyawan, ataupun kadang bila Pak H.M turun tangan di lapangan.

Administrative Control

Organization Design



Governance Structure

Dapat dilihat dari bagan organisasi juga bahwa terdapat pertanggungjawaban dari bawahan ke atasannya untuk fungsi yang mereka lakukan. Misalnya pertanggungjawaban *customer service*, admin cabang, dan *sales* pada koordinator cabang, dan koordinator cabang bertanggung jawab pada wakil komisaris. Sementara itu terdapat juga hubungan horizontal antara koordinator cabang dan koordinator lapangan yang saling berkomunikasi untuk

mencapai pemahaman yang sama atas transaksi yang telah disepakati dan jalannya transaksi perusahaan.

Walaupun terdapat garis formal otoritas dan akuntabilitas seperti pada gambar struktur perusahaan, interaksi sosial dapat dilakukan dengan baik antar setiap anggota CV. X. Pak H.M sebagai komisaris dan Ibu S.H sebagai wakil komisaris sering berinteraksi langsung dengan buruh tanpa harus melalui koordinator lapangan dan admin lapangan terlebih dahulu. Dalam CV. X terdapat hubungan yang akrab pada setiap anggota perusahaan.

Procedure and Policies

Dalam hal pendekatan birokratis untuk menspesifikkan proses dan perilaku dalam organisasi, pertama CV. X mempunyai *access control* di pintu masuk kantor. Setiap karyawan memiliki kartu akses yang digunakan untuk dapat masuk ke dalam kantor. Hal ini untuk membentuk norma kedisiplinan dalam perusahaan dan juga mencegah masuknya orang yang tidak diinginkan dalam kantor. Selain itu informasi penting yaitu terkait dengan masalah keuangan perusahaan dipegang oleh Ibu S.H sebagai wakil komisaris untuk menjaga informasi yang sensitif tersebut. Pengambilan keputusan tertinggi tentu saja berada pada Pak H.M dan Ibu S.H sebagai komisaris dan wakil komisaris.

CV. X tidak mempunyai peraturan tertulis dalam kegiatan operasional mereka. Peraturan tertulis dirasa oleh pemilik tidak begitu diperlukan karena karyawan-karyawan yang penting sudah berpengalaman di pekerjaannya masing-masing, ditambah dengan dimensi struktural, kognitif, dan relasional *familiness* yang ada dalam CV. X, seperti interaksi antar anggota perusahaan, pemahaman akan tujuan bersama, dan kepercayaan dan norma untuk memenuhi tujuan tersebut.

Masalah Terkait Dimensi Kognitif Familiness

Pelimpahan Order yang Tidak Jelas

Terdapat masalah kontrol di mana karyawan yang ada memang melakukan tugasnya tapi juga bisa melimpahkan tugas tersebut pada karyawan lain. Contohnya *sales A* memiliki *customer Z*, sudah memberikan harga jual dan jadwal kapalnya, tapi *sales A* tiba-tiba punya urusan pribadi sehingga memberikan

customer Z pada *sales B* untuk diselesaikan pekerjaannya, misalnya rencana *stuffing*.

Perbaikan

Adanya penegasan tanggung jawab dan pendelegasian. CV. X adalah perusahaan yang penuh dengan nilai kekeluargaan di mana karyawan di dalamnya sering membantu satu sama lain. Saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sebenarnya merupakan nilai positif, namun permasalahannya terdapat pada pelimpahan tugas ke rekan kerja yang tidak didampingi dengan pelimpahan tanggung jawab. Pada masalah pertama, yaitu sebagian tugas *sales A* yang dilimpahkan pada *sales B* seharusnya diberi batasan tugas apa saja yang merupakan tanggung jawab penuh *sales* tersebut dan tugas apa yang dapat meminta bantuan dari rekan kerja. Harga jual *container* ke *customer* merupakan tanggung jawab sepenuhnya dari *sales* yang berhubungan dengan *customer* tersebut pada awalnya.

Masalah pelimpahan order juga disebabkan kurangnya identifikasi karyawan dalam hal ini *sales* di mana mereka merasa hanya mengerjakan sebatas tugas minimalnya saja, dan bukannya memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Jika diteliti lebih lanjut maka dapat dilihat benang merahnya dengan kurangnya familiness yang tertanam pada anggota perusahaan non keluarga. Oleh karena itu solusi yang diberikan di sini berkaitan dengan bagaimana caranya membangun rasa turut memiliki, rasa kedekatan sebagai sebuah keluarga besar dan rasa mencintai perusahaan. Perasaan-perasaan tersebut dapat dibudidayakan dalam diri masing-masing anggota perusahaan supaya mereka dapat melihat diri mereka sebagai salah satu pemilik perusahaan itu sendiri.

Jika mereka melihat diri mereka sebagai sebuah keluarga besar maka mereka akan berhubungan dengan baik, bekerja dengan baik untuk memenuhi kebutuhan keluarga besar yang tidak lain adalah perusahaan itu sendiri. Dengan begitu anggota perusahaan dapat melakukan pekerjaan yang terbaik bagi kelancaran perusahaan sambil juga mengikuti dan menyenangkan keinginan mereka. Karena dalam lubuk hati mereka, perusahaan sudah menjadi bagian dari jati diri anggota perusahaan, walaupun mereka bukan anggota keluarga tapi

familiness itu sudah menjalar dan mereka merasa menjadi bagian keluarga. Jadi hal ini merupakan *win-win solution*.

Kalkulasi Barang Meleset

Biaya tambahan lain yang terjadi juga adalah biaya penumpukan karena *container* terlalu lama di depo. Misalnya daftar *container* A dibuka dan mulai diisi barang pada tanggal 1, tapi sampai pada tanggal 8 *container* masih terbuka (belum disegel dan dilaporkan). Hal ini disebabkan karena kalkulasi *customer* yang meleset, *customer* berpikir *container* bisa memuat 500 dos barang mereka, tapi ternyata kelebihan, pada prakteknya *container* hanya bisa memuat 450 dos. Sisanya 50 dos akhirnya belum dapat dikirim langsung disimpan dulu di *container* lebih di depo, yang mengakibatkan biaya penumpukan.

Perbaikan

Dibuat peraturan tentang kalkulasi ulang. Sebelumnya CV. X tidak memiliki peraturan yang mengharuskan karyawan untuk mengkalkulasi ulang barang berdasarkan informasi yang diberikan oleh *customer*.

Pada kenyataannya sekarang di CV. X, karyawan tidak termotivasi untuk mengkalkulasi ulang informasi dari *customer* karena dimensi *familiness* berupa tujuan bersama perusahaan itu sepertinya tidak terlalu tertanam dalam diri karyawan non keluarga, dan ditambah lagi tidak adanya peraturan resmi

Selain itu perlu juga diberikan training. Bila karyawan diberikan *training* yang tepat dalam melakukan pekerjaannya dan diperhatikan pengembangannya dan hasil yang berhasil diselesaikan, maka dapat dinilai kemampuannya dalam ketelitian dan perhatian pada tugasnya. *Training* yang perlu dilakukan terkait masalah ini adalah *training* dalam mengkalkulasi kecocokan barang dengan *container*, juga cara berkomunikasi dengan *customer* supaya perusahaan bisa memperoleh semua data yang diperlukan dalam kegiatan operasional, termasuk kelengkapan informasi barang *customer* yang akan dikirimkan.

Meeting yang diadakan CV. X saat ini masih belum teratur dan hanya dilakukan bila dirasa oleh pimpinan perlu. Namun lebih baik bila *meeting* tersebut dilakukan secara teratur, misalnya seminggu sekali. Dengan adanya *meeting* secara periodik maka perusahaan dapat membahas masalah yang terjadi dengan lebih mendalam dan dapat lebih cepat mencari solusi, tanpa harus menunggu

sampai masalah yang terjadi benar-benar menjadi masalah besar. *Meeting* juga dapat membahas mengenai evaluasi kinerja karyawan beserta kesalahan yang dilakukan karyawan untuk menyadarkan dan mengingatkan kembali atas kesalahan yang telah dilakukan dan untuk dimotivasi supaya kesalahan tersebut tidak terjadi lagi dan untuk memperbaiki kinerja.

Selain itu disarankan pula melakukan seleksi masuk untuk bisa mengukur lebih jauh dan dalam mengenai pengetahuan, kemampuan, dan ketahanan karyawan yang akan menjadi bagian dalam perusahaan. Proses seleksi ini sendiri bisa terdiri dari tes tulis, psikotest, dan wawancara.

Terkait dengan *familiness*, salah satu cara untuk membangun rasa turut memiliki adalah dengan melakukan kegiatan di luar pekerjaan perusahaan yang mempererat hubungan yang ada di antara seluruh anggota perusahaan, supaya semua anggota merasa seperti bagian dari sebuah keluarga besar. Contohnya adalah dengan melakukan *trip* atau jalan-jalan ke luar kota untuk *refreshing*. Pak H.M dan ibu S.H sendiri mempunyai hobi melakukan perjalanan ke luar kota pada *weekend*.

Masalah Terkait Dimensi Relasional Familiness

Masalah ini terkait pembayaran transaksi ke rekening karyawan, dalam hal ini *sales* yang bersangkutan, dan bukan ke rekening perusahaan, yang menandakan dimensi relasional norma dan kewajiban yang kurang tepat. Pada CV. X terdapat customer yang sudah lama berhubungan dengan karyawan *sales* CV. X, bahkan sebelum karyawan *sales* tersebut bekerja di CV. X. Hal ini menyebabkan munculnya hubungan kepercayaan yang sudah berjalan lama dengan sales itu. Akhirnya terjadi masalah karena *customer* tersebut memberikan pembayaran transaksi langsung ke rekening pribadi *sales* dan bukannya rekening perusahaan. Padahal di setiap *invoice* yang diberikan ke *customer* terdapat informasi mengenai rekening perusahaan.

Perbaikan

Dibuat peraturan resmi dan terikat dilarangnya pembayaran ke rekening pribadi karyawan sales. Bila ditemukan pembayaran ke rekening pribadi karyawan sendiri maka harus segera ditanggapi dan diajak bicara langsung dengan

karyawan yang bersangkutan dan diberikan punishment bila peraturannya sudah resmi.

Masalah Terkait Dimensi Kognitif dan Relasional Familiness

Masalah Terkait Cybernetic Control dan Reward & Compensation Control

Kesalahan Teknis yang Menjadi Kebiasaan

Selain itu pula sering diberikan kompromi pada karyawan yang melakukan kesalahan. Akibatnya, karyawan merasa biasa-biasa saja jika melakukan kesalahan dan kesalahan-kesalahan teknis itu pun lama-lama menjadi kebiasaan dalam kegiatan operasional. Kesalahan yang paling sering dijumpai adalah salah penulisan atau salah ketikan, berupa kesalahan angka ataupun satuan ukuran berat barang *customer*, nama barang, jenis barang, deskripsi, dan lain-lain.

Perbaikan

Diberlakukannya *punishment* sesuai dengan kesalahan yang dilakukan. Jika karyawan melakukan kesalahan hendaknya karyawan tersebut diberi punishment sesuai besarnya kesalahan tersebut dan dampaknya bagi perusahaan. *Punishment* yang didasarkan skala kesalahan baiknya ditulis secara formal agar diketahui oleh seluruh karyawan dan dianggap serius. Ada pun kontrol lain yang dapat dilakukan terkait masalah ini adalah *training* karyawan, *meeting* secara berkala dan teratur, dan dilakukan seleksi masuk.

Selain itu untuk rasa turut memiliki perusahaan juga dapat ditingkatkan dengan adanya pemberian insentif sesuai dengan keinginan karyawan bila tujuan utama perusahaan tercapai. Sehingga tercipta keselarasan *goal* perusahaan dan karyawan yang memunculkan rasa turut memiliki perusahaan dan akan sensitif terhadap kebutuhan perusahaan serta berusaha memenuhinya. Insentif yang dapat diberikan adalah yang berkaitan dengan voucher liburan, makan, dan bahkan konser yang diminati oleh karyawan, yang tentu saja disesuaikan dengan jabatan anggota perusahaan dan kapabilitas perusahaan sendiri.

Muncul Biaya yang tidak Diperhitungkan Sebelumnya

Kurangnya perhatian karyawan atas barang *customer* juga dapat mengakibatkan beberapa masalah dalam hal munculnya biaya yang tidak diperhitungkan sebelumnya dalam persetujuan dengan *customer*. Contohnya tiba-tiba ada biaya *forklift* yang dipakai di depo karena barangnya ternyata tidak bisa

hanya diangkat oleh buruh dan harus memakai *forklift*, biaya yang sebelumnya tidak dihitung di transaksi dengan *customer* tapi di lapangan muncul biaya baru dan akhirnya yang menanggung biaya itu adalah CV. X.

Perbaikan

Munculnya biaya tambahan yang tidak diperhitungkan sebelumnya ini juga disebabkan oleh kurangnya identifikasi karyawan non keluarga pada CV. X. Bila karyawan merasa sejalan dan setuju dengan perusahaan tentunya karyawan akan merasa rugi dengan munculnya biaya tersebut, sehingga mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk menghitung biaya transaksi dengan akurat. Perasaan tersebut dapat dibantu terbentuknya dengan membangun rasa kedekatan sebagai keluarga besar melalui *trip* ke luar kota, insentif yang sesuai dengan keinginan karyawan, maupun kesempatan untuk karir mereka dan apresiasi dari perusahaan dan komunitas yang terbentuk dalam perusahaan.

Pengisian Form tidak Lengkap

Sebagian besar karyawan CV. X adalah karyawan yang umurnya masih muda yang kadang pekerjaannya ditunda-tunda atau juga malas mengisi *form* dengan lengkap seperti alamat *customer* atau nomor telepon *customer* dibiarkan kosong. Bila pengiriman dilakukan *door-to-door*, yaitu sampai ke tujuan akhir *customer*, biasanya pabrik, maka akan perlu konfirmasi lebih lanjut untuk mengetahuinya atau bahkan bisa kesusahan karena masalah komunikasi yang terbatas. *Form* yang kurang lengkap juga terjadi pada SSF (data internal CV. X) yang berisi perincian tiap shipment/pengiriman dan seharusnya diisi oleh *sales* kemudian dilengkapi oleh *customer service*. Tapi ada kalanya lupa dituliskan nama *sales* ataupun *customer service* yang mengisi data tersebut, yang mengakibatkan sulitnya mencari konfirmasi data.

Perbaikan

Pengisian *form* yang tidak lengkap dapat diminimalisasi bila karyawan mengetahui konsekuensi bila mereka tidak mengisi segala *form* sesuai dengan aturannya. Masalah yang terjadi karena kurangnya pengisian *form* ini dinilai dan diberlakukan hukuman sesuai dengan dampak kesalahan. Selain itu *training*, *meeting*, dan seleksi masuk karyawan juga dilakukan untuk mendampingi penyelesaian masalah ini. Elemen yang juga tidak kalah penting adalah bagaimana

CV. X membangun lingkungan kerja di mana pemimpin perusahaan dalam hal ini pak H.M dan ibu S.H mementor karyawan yang ada dan berusaha memberikan hubungan, kesempatan, dan kebutuhan mereka. Kondisi yang memperkuat rasa kedekatan dan semangat kerja juga dapat ditunjukkan melalui apresiasi terhadap anggota organisasi atas kontribusi mereka. Apresiasi tersebut bisa dimulai dari hal-hal yang kecil saja, misalnya misalnya bila karyawan melakukan kinerja yang bagus, bisa diucapkan kata-kata seperti “kerja bagus”, atau ketika diberikan bonus finansial bisa juga kata-kata sama diucapkan dan bukannya hanya diberikan cek begitu saja. Dengan begitu karyawan akan merasa kinerja mereka diakui dan dihargai serta pemimpin perusahaan perhatian terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan juga bahwa pekerjaan mereka penting bagi jalannya perusahaan dan mereka merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan.

Masalah Terkait Administrative Control

Transaksi tidak Dikomunikasikan ke Karyawan Lain

Masalah lain yang terjadi adalah transaksi yang tidak dikomunikasikan di antara semua karyawan CV. X yang terlibat. Ada kalanya *sales* tidak memberitahukan pada siapa-siapa tentang customer yang diterima. Jadi tiba-tiba barang dari customer datang dan akhirnya *customer service* harus cepat-cepat mencarikan *container*. Karyawan lain menjadi sibuk melayani *customer* yang tidak dikomunikasikan oleh *sales* sebelumnya dan harus lembur sampai malam.

Perbaikan

Punishment atas kelalaian komunikasi ini dapat mengarahkan karyawan supaya serius menanggapi transaksi yang terjadi dan tanpa menunda-nunda langsung memberitahukan infonya pada rekan kerja yang berhubungan dengan transaksi tersebut.

Melalui *training* juga karyawan dapat mengetahui secara benar komunikasi yang dilakukan antar anggota perusahaan, yaitu tepat, cepat, dan lengkap. Transaksi yang tidak dikomunikasikan juga dapat dibahas dan ditanggulangi pada meeting CV. X yang dilakukan secara berkala dan teratur.

Kewalahan Pengaturan Barang dalam Container

Maksimum berat barang ditambah berat container adalah 24 ton. Isi *container* harus merata, dalam pengertian berat barang-barang dalam *container*

harus diatur dengan baik. Misalnya *container* A diisi dengan barang B, C, D, dan E. Barang B adalah besi yang harus digunakan sebagai alas atau dasaran *container*. Sedangkan barang C, D, dan E adalah barang ringan seperti pipa plastik yang ditaruh setelah barang berat yaitu besi tersebut. Karena pengaturan *container* yang seperti itu maka harus ada pengaturan jadwal pengiriman oleh *supplier*. Jadi koordinator dan semua orang juga harus mengatur bahwa barang-barang berat harus datang duluan.

Perbaikan

Tersedia karyawan yang berkompeten di lapangan. *Training* dilakukan sesuai dengan pekerjaan masing-masing dan *training* yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Misalnya anggota perusahaan di lapangan juga perlu diberikan *training* bagaimana cara menghadapi masalah-masalah yang muncul di lapangan seperti ketidaktepatan barang yang diterima di lapangan.

Keterlambatan Karyawan

Ada pula prosedur dan kebijakan informal yang kadang tidak dijalankan oleh anggota perusahaan, misalnya karyawan-karyawan yang sering terlambat datang ke kantor. Terlambatnya jam kerja dapat berdampak pada ketidakpuasan pada pihak *customer* karena layanan yang diminta tidak diberikan tepat waktu, yang juga dapat berujung pada penurunan loyalitas *customer* pada perusahaan. Jam kerja itu sendiri telah menjadi aturan yang sudah diketahui umum walaupun tidak dituliskan secara formal.

Perbaikan

Menggunakan fingerprint. Masalah keterlambatan karyawan dapat diatasi bila CV. X menggunakan *fingerprint* sebagai sistem presensi. Harga *fingerprint* masih sangat terjangkau oleh perusahaan dan dapat digunakan untuk menghasilkan laporan evaluasi waktu kedatangan dan waktu pulang karyawan. Laporan evaluasi tersebut nantinya akan digunakan juga untuk menilai performa dan kepatuhan karyawan terhadap peraturan CV. X, yang nantinya akan berpengaruh pada pemberian bonus ataupun *punishment*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada CV. X terkait dengan sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan menunjukkan bahwa sistem

pengendalian yang ada sudah cukup bagus. Sistem pengendalian manajemen itu sendiri disesuaikan dengan pandangan pendiri sekaligus pemimpin perusahaan yang dilebarkan ke seluruh karyawan. Unsur kekeluargaan tampak jelas pada *cultural control* yang menitikberatkan pada motto perusahaan, suasana di kantor, dan hubungan antar anggota perusahaan. Terdapat pula *meeting* dan pembagian *reward* bagi karyawan yang membantu mengarahkan mereka mewujudkan tujuan perusahaan. CV. X merupakan perusahaan yang masih tergolong baru dan sederhana sehingga peraturan dan kebijakan yang ada sebagian besar tersirat dan bukan tertulis.

Secara garis besar sistem pengendalian manajemen yang sudah dilakukan oleh CV. X sudah baik, di mana sistem tersebut mendukung dimensi *familiness* dalam perusahaan ataupun tidak diberlakukannya beberapa kontrol karena dirasa sudah dicakup oleh *familiness*. Namun pada prakteknya muncul masalah-masalah yang mengindikasikan bahwa *familiness* tersebut hanya tertanam pada anggota keluarga sedangkan pada anggota perusahaan non keluarga masih membutuhkan kontrol lain agar mereka dapat melakukan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Selain itu ada kurangnya aturan formal tertulis yang detail dan jelas juga menjadi faktor timbulnya masalah. Oleh karena itu diberikan usulan perbaikan-perbaikan pada sistem pengendalian manajemen perusahaan yang dapat meminimalisasi masalah yang terjadi pada CV. X.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N., dan Govindarajan, V. 2007. *Management Control System*. 12th ed. New York: McGrawHill.
- Bisbe, J. & Otley, D. 2004. *The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 29 No. 8, pp. 709-738.
- Credit Suisse. 2011. *Asian Family Businesses Report 2011: Key Trends, Economic Contribution and Performance*.
- Dyer Jr., W. G., 2006. *Examining the "family effect" on firm performance*. Family Business Review, Vol. 19 No.4, pp. 253-273.
- Efferin, S. dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi (Sun Zi's the Art of War and Management Control System: Philosophy and Application)*. Jakarta, Indonesia: PT. Elex Media Komputindo.

- Efferin, S. dan Monika Setyowati Hartono. 2012. **Management Control and Leadership Styles in Family Business**. Paper presented at the 3rd GAOC conference, 14-17 July 2012, Sunway University, Malaysia.
- Harter J.K, Schmidt, F.L. & Keyes C.L. 2002. **Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies**. Chapter 9. pp. 205-224. Washington DC: American Psychological Association.
- Jiang, Y. and Peng, M. W. 2011. **Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant?**. Asia Pacific Journal of Management, Vol. 28 No. 1, pp. 15-39.
- Karsten, L., S. Keulen, R. Kroeze & R. Peters. 2009. **Leadership styles and entrepreneurial change: the Centurion operation at Philips Electronics**. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, pp. 73-91.
- Kinjerski, Val dan Berna J. Skrypnik. 2006. **Creating Organizational Condition that Foster Employee Spirit at Work**. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 280-295. Emerald Group Publishing Limited.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., and Petty, J.W. 2001. **Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil**. Jakarta: Salemba Empat.
- Maciariello, Joseph. A., dan Kirby, Calvin. J. 1994. **Management Control System : Using Adaptive System to Attain Control**. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Malmi, T., & Brown, D.A. 2008. **Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions**. *Management Accounting Research*, Vol. 19. 287- 300.
- Merchant, K. A. dan Van der Stede, W. A. 2007. **Management Control Systems: performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Prentice-Hall, London, UK.
- Murlis, Helen dan Peggy Schubert. 2001. **Engage Employees and Boost Performance: Provide Great Leadership, Meaningful Work, and Other Benefits that Lead to Engaged Performance**. Hay Group Inc.
- Pearson, A. W., J. C. Carr & J. C. Shaw. 2008. **Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, pp. 949-969.
- Sharma, P., Chisman, J.J. dan Chua, J.H. 1997. **Strategic management of the family business: past research and future challenges**. *Family Business Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-35.
- Ward, J. L. 2004. **Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business**. New York: Palgrave Macmillan.
- Zachary, R. K. 2011. **The Importance of the Family System in Family Business**. *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-36.