

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS
FAMILINESS PADA BUTIK ZULI AMALIA**

Ikhwanul Arga Dentya Faresqi

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya
ikhwanularga@yahoo.co.id

Abstrak -Penelitian ini bertujuan untuk memahami sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan pada Butik Zuli Amalia sehingga dapat melakukan evaluasi terkait dengan kelemahan yang ada. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan masih bersifat informal, belum adanya pembentukan budaya dalam perusahaan serta belum tertanamnya visi pada masing-masing individu. Butik Zuli Amalia membutuhkan *familiness* sebagai dasar untuk membentuk budaya dalam perusahaan serta penerapan sistem pengendalian yang bersifat formal. Hasil dari pembahasan menunjukkan bahwa hubungan antar sistem pengendalian formal dan juga *familiness* memberikan dampak positif bagi badan usaha.

Kata kunci : sistem pengendalian manajemen, spm, *familiness*, budaya, perusahaan keluarga

Abstract -This study aims to understand the management control system has been applied to the Zuli Boutique Amalia so that it can evaluate the related weaknesses. Results from the study showed that the management control system applied is still informal, yet the formation of culture in the company and has not been embedded in the vision of each individual. Zuli boutique Amalia need *familiness* as base to establish a culture within the company as well as the implementation of control systems that are formal. The results of the discussion showed that the relationship between the formal control system and also *familiness* a positive impact on the enterprise.

Keywords: system management control, SPM, *familiness*, culture, family firms

PENDAHULUAN

Bisnis dan keluarga adalah dua istilah yang sangat sulit untuk dipisahkan oleh karena itu banyak sekali perusahaan keluarga yang bermunculan. Perusahaan keluarga memang merupakan fenomena tersendiri dalam kancah bisnis, baik di level global maupun lokal. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai pengaruh cukup signifikan bagi pendapatan suatu negara.

Bisnis dianggap milik keluarga jika satu atau dua anggota keluarga memiliki 15 persen atau lebih dari ekuitas dan lebih dari satu anggota keluarga bekerja dalam bisnis (Poza, 2007). Perusahaan keluarga didefinisikan ketika anggota keluarga pendiri perusahaan mengembangkan bisnis setelah proses suksesi dan keluarga masih memiliki kendali di perusahaan (Ibrahim & Ellis, 1994). Perusahaan keluarga terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (John L. Ward dan Craig E. Aronoff)

Indonesia sendiri memiliki banyak perusahaan berbasis *familiness*. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers (2014) menyatakan bahwa Lebih dari 95% bisnis di Indonesia adalah dimiliki keluarga. Selain itu Di Asia Tenggara, 60% perusahaan terbuka (tbk.) adalah merupakan perusahaan keluarga. dan pewarisan kepemimpinan dianggap sebagai salah satu prioritas perusahaan.

"Bisnis keluarga di Indonesia kita lihat mengalami pertumbuhan yang lebih kuat dibandingkan rata-rata global pada tahun lalu. Dengan semakin ketatnya persaingan, perusahaan keluarga di Indonesia harus beradaptasi lebih cepat, dengan mengembangkan inovasi dan mengedepankan profesionalisme dalam menjalankan operasional bisnisnya," Dwi Daryoto, Partner PwC untuk Klien Wirausaha dan Swasta

Survei PwC melibatkan 2.378 koresponden di lebih dari 40 negara di dunia. Sementara di Indonesia, sedikitnya 30 pelaku bisnis keluarga diwawancara selama kurang lebih 41 menit dalam rentang waktu penelitian Mei-Agustus 2014.

Merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk *the Family Business Review* (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi ke-dua, sementara itu hanya 12% mampu

bertahan pada generasi ke-tiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya. Hal ini yang membuat bertumbuh suburnya idiom dalam perusahaan keluarga bahwa: “Generasi Pertama Membangun, Generasi Kedua Menikmati, dan Generasi Ketiga Menghabisi” (Swa sembada, No. 10/XIX/13-27 Mei 2003).

Butik Zuli Amalia adalah badan usaha yang menjual berbagai macam busan muslim dan berfokus untuk wanita dewasa. Selain itu Butik Zuli Amalia juga memiliki omzet yang cukup besar dan telah memiliki 5 Outlet yang tersebar dari Surabaya-Gresik. Pertumbuhan yang cukup signifikan mengingat bahwa Butik Zuli Amalia baru berdiri beberapa tahun tidak terlepas dari peran pemimpin yang hebat. Bukan berarti Butik Zuli Amalia ini berjalan sangat mulus tanpa ada masalah-masalah yang terjadi.

Permasalahan pertama yang dihadapi oleh Butik Zuli Amalia ini kurangnya kompetensi karyawan dalam memberikan ide-ide baik berupa saran maupun tanggapan. Hal ini dapat diklasifikasikan sebagai *motivational problem* yang terjadi dalam perusahaan. Kurangnya kompetensi karyawan membuat perusahaan ini sangat bergantung pada pemilik, sehingga semua model yang dipasarkan murni ide dari pemilik butik tersebut yaitu Ibu Zulifatul Arifah. Hal ini dapat menimbulkan masalah yang besar jika nantinya Ibu Zulifatul Arifah tidak lagi produktif seperti saat ini.

Selanjutnya adalah kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan seperti datang terlambat yang menyebabkan banyak orderan yang akhirnya terbengkalai dan juga penyerahan hasil jahitan yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini juga mengakibatkan waktu yang dibutuhkan menjadi lebih lama dibandingkan jika karyawan tersebut masuk tepat waktu. Meskipun ada reward yang telah diberikan kepada karyawan namun tampaknya masalah ini belum dapat teratasi. Ditambah lagi belum ada punishment yang jelas dari pihak owner sendiri yang pada akhirnya karyawan mengira hal yang dilakukannya tidak terlalu berdampak pada perusahaan dan akhirnya menjadi kebiasaan pada diri karyawan tersebut.

Banyaknya outlet yang tersebar juga menjadi kendala yang harus dihadapi oleh Ibu Zulifatul Arifah. Keterbatasan waktu membuat Ibu Zuli tidak bisa melakukan pengawasan maksimal untuk setiap waktu. Misalnya saja pada 2 Butik yang berada di City Of Tomorrow Surabaya hanya dijaga masing-masing 1 karyawan. Peneliti pernah mendapati salah satu butik kosong karena ditinggal karyawan, padahal itu bukan hari libur dan jam istirahat dan pada saat itu sedang dalam suasana yang cukup ramai. Hal ini dapat mengakibatkan terbuangnya peluang customer yang tertarik dan berniat mengunjungi butik namun butik tersebut tutup.

Oleh karena permasalahan-permasalahan tersebut peneliti berusaha menemukan Sistem Pengendalian Manajemen yang mampu mengatasi permasalahan yang ada sehingga nantinya dapat mendukung usaha dari Ibu Zuli tersebut.

METODE PENELITIAN

Main research pada penelitian ini adalah “Bagaimana Sistem pengendalian Manajemen(SPM) berdasarkan persepektif *familiness* dapat mengatasi masalah-masalah yang ada pada Bisnis Keluarga: Butik Zuli Amalia?”.

Adapun mini research question penelitian ini adalah sebagai berikut

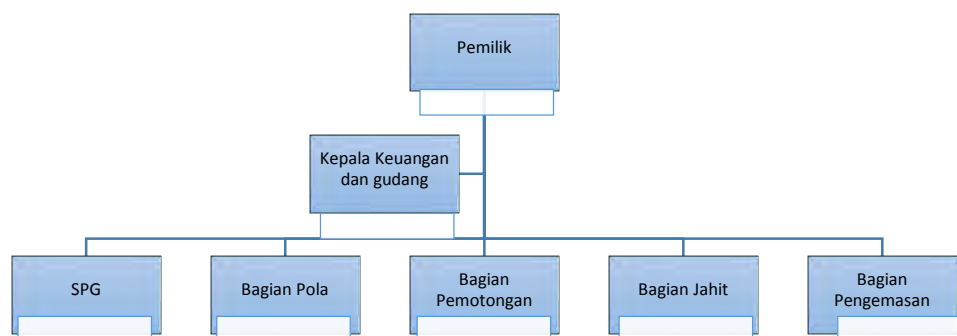
1. Bagaimana penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang telah diterapkan di dalam Butik Zuli Amalia?
2. Apa saja kelemahan SPM yang telah diterapkan pada Butik Zuli Amalia saat ini?
3. Bagaimana kelemahan dari SPM Butik Zuli Amalia berdasarkan perspektif *familiness*?
4. Bagaimana rekomendasi yang tepat untuk memperbaiki SPM, berdasarkan perspektif *familiness* untuk Butik Zuli Amalia?

Untuk menjawab *mini research question* dilakukan pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah bservasi dan wawancara selama

5 bulan. Observasi dilakukan di toko serta *workshop* yang berlokasi di Surabaya. Wawancara dilakukan kepada pemilik, anak pemilik, dan juga karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Butik Zuli Amalia adalah sebuah badan usaha yang bergerak dalam bidang *fashion* khususnya dalam *fashion* busana muslim. Badan usaha ini didirikan pada tahun 2003 oleh Ibu Zulifatul Arifah pemilik bersama dengan suaminya. Produk yang dijual oleh Butik tersebut adalah busana muslim yang lebih condong kepada *fashion* untuk wanita dewasa. Produk yang dijual seperti Gamis, Baju terusan, Ciput, Jilbab, *Ima Scarf*, Aksesoris dan berbagai perlengkapan lain yang berhubungan dengan busana muslim. Dalam memasarkan produknya Ibu Zuli melayani sistem eceran, reseller hingga grosir. Butik Zuli Amalia memiliki 50 karyawan yang ditempatkan di Surabaya dan juga Gresik.



Gambar 1
Struktur Organisasi Butik Zuli Amalia

Butik Zuli Amalia menerapkan Sistem Pengendalian secara informal, dimana kebijakan yang ada dalam perusahaan serta segala peraturan yang diterapkan disampaikan secara lisan. Demikian pula untuk struktur organisasi, Butik Zuli Amalia belum memiliki struktur yang jelas. Hal ini mengakibatkan setiap orang bisa mengisi posisi lainnya atau dengan kata lain melakukan rangkap jabatan.

Result Control pada Butik Zuli Amalia

Merchant dan Van der Stede (2007) mengemukakan bahwa *results controls* adalah tipe kontrol yang dilakukan dengan memberikan bayaran untuk kinerja terbaik yang dihasilkan oleh karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa result control berfokus pada hasil akhir dari kinerja karyawan tersebut.

Pada Butik Zuli Amalia yang dapat dilihat dengan jelas kinerjanya adalah pada bagian jahit dan SPG (*sales promotion girl*). Hal ini dikarenakan Butik Zuli Amalia ini sendiri merupakan sebuah badan usaha yang menjual model pakaian muslim sehingga akan lebih jelas untuk melihat kinerja dari Bagian Jahit. Selain itu untuk SPG dapat dilihat bahwa pengukuran kinerja didasarkan pada jumlah penjualan dalam satu bulan. Apabila omzet dari perusahaan cukup maka karyawan yang bertugas sebagai SPG akan mendapatkan komisi yang dihitung dari persen penjualan yang telah dicapai. Sedangkan untuk penjahit komisi diberikan sesuai dengan jumlah jahitan yang berhasil diselesaikan.

Action Control pada Butik Zuli Amalia

Butik Zuli Amalia telah menerapkan *Action Control* pada beberapa kegiatan operasional yang ada dalam badan usaha. *Control* ini digunakan untuk mengarahkan perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan badan usaha. Beberapa aktivitas terkait dengan *control* ini adalah sebagai berikut:

- Pembelian bahan baku

Pemilik Butik Zuli Amalia menerapkan *administrative constraint* pada aktivitas pembelian bahan baku. Keputusan dalam pembelian bahan baku sepenuhnya berada di tangan pemilik. Pemilik akan melakukan kordinasi dengan kepala gudang untuk melakukan stock opname dan kemudian akan memutuskan barang apa saja yang nantinya akan dipesan kepada supplier.

- Penyimpanan bahan baku

Setelah melakukan pembelian seluruh bahan baku yang telah dibeli akan diberikan kepada kepala gudang untuk kemudian akan disimpan

kedalam gudang. Pemilik tidak lagi mengurus bahan yang dibeli karena percaya pada kinerja kepala gudang yang merupakan suami beliau sendiri. Kepercayaan tersebut timbul karena adanya interaksi dan juga merupakan hasil dari dimensi struktural dan juga dimensi relasional yang telah tertanam dalam badan usaha. Dengan adanya kepercayaan yang diberikan oleh pemilik kepada kepala gudang menjadikan kepala gudang menjadi semakin bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

- Penentuan jadwal kerja karyawan

Hari kerja yang ditetapkan oleh pemilik yaitu hari Senin-Sabtu untuk karyawan yang bekerja di *workshop* sedangkan untuk karyawan yang bertugas SPG mendapatkan libur selama 4 hari dalam sebulan yang boleh diambil di hari apapun. Namun jika karyawan tersebut tidak mengambil jatah libur yang diberikan maka akan mendapatkan *fee* yang diberikan oleh pemilik. Untuk jam kerja, terdapat perbedaan antara karyawan yang berada di *workshop*, spg serta penjahit yang membawa pulang jahitannya. Karyawan yang bekerja di *workshop* memiliki jam kerja mulai pukul 08.00-15.30 dan memiliki waktu istirahat jam 12.00-13.00. Sedangkan SPG memiliki jam kerja 2 shift, shift pertama akan masuk pada pukul 10.00-18.00 dan shift ke dua mulai masuk pada jam 13.00-21.00. Untuk penjahit yang membawa pulang jahitannya tidak ada jam kerja yang pasti, karena hanya ditentukan deadline penyerahan jahitan.

- Penggunaan pakaian yang rapi dan sopan

Dalam butik Zuli Amalia tidak ada seragam khusus yang digunakan saat bekerja. Ibu Zuli hanya memerintahkan karyawan berpakaian sopan dan rapi sehingga nyaman jika dipandang. Kebanyakan dari karyawan pada badan usaha tersebut adalah wanita dan juga merupakan seorang muslim. Oleh karenanya dalam cara berpakaian ibu Zuli selaku pemilik selalu menyarankan agar para karyawan berpakaian sopan dan menutup aurat dengan cara memakai pakaian lengan panjang dan juga mengenakan jilbab untuk menutup aurat. Ibu zuli selalu menjaga karyawa yang bekerja seperti keluarga sendiri, oleh karena itu beliau selalu mengingatkan bagaimana cara

berpakaian yang dianjurkan oleh agama. Dalam hal ini pemilik berusaha untuk menyalurkan nilai-nilai yang sesuai dengan kaidah agama yang diajarkan.

- Inspeksi langsung yang dilakukan oleh pemilik

Selain melakukan pengecekan terhadap karyawan, moment ini digunakan oleh ibu zuli untuk berinteraksi dan berbicara dengan karyawan. Jadwal inspeksi yang sangat jarang hanya berjumlah 2 sampai 3 kali dalam seminggu membuat ibu Zuli hanya memiliki sedikit waktu untuk berkomunikasi dengan SPG secara langsung. Oleh karena itu saat melakukan inspeksi tidak jarang ibu Zuli mengobrol dengan karyawan baik masalah pekerjaan maupun non pekerjaan. Dengan tindakan tersebut pemilik berusaha untuk terus berupaya menjaga silaturahmi dengan karyawan agar tidak terputus. Karyawan juga merasa senang bila dikunjungi karena bisa mengobrol serta menyampaikan keluhan-keluhan yang dihadapi saat menjaga toko.

- *Redundancy*

Proses *redundancy* pada butik ini hanya berlangsung pada bagian *packaging* saja. Pemilik mengatakan bahwa proses *packaging* itu sendiri adalah proses yang cepat dan tidak terlalu membutuhkan tenaga jika dibandingkan dengan pekerjain lainnya. Oleh karena itu karyawan yang bertugas melakukan *packaging* diharuskan membantu pekerjaan lain yang dirasa tidak harus memiliki keahlian khusus yang tinggi apabila pekerjaannya telah selesai. Pekerjaan yang dimaksud adalah seperti menyetrika, melakukan obras, ataupun melakukan penjahitan hal-hal simple seperti neci atau pun *finishing* (membersihkan benang yang masih berantakan pada pakaian jadi).

Personnel Control pada Butik Zuli Amalia

- a) *Selection and Recruitment*

Proses perekrutan karyawan dalam Butik Zuli Amalia melambangkan penyaringan serta untuk mengetahui apakah karyawan yang

melamar cocok dengan budaya dalam badan usaha tersebut. Dengan adanya seleksi dalam proses perekrutan pemilik bisa memahami tentang kecocokan calon karyawan dengan budaya yang ada dalam badan usaha. Beberapa dari calon karyawan yang melamar di butik Zuli Amalia merupakan rekomendasi dari karyawan yang sudah bekerja. Ibu Zuli yakin bahwa karyawan yang baik akan merekomendasikan karyawan yang baik pula. Dalam hal perekrutan yang akan dilakukan oleh pemilik adalah seperti menjalankan serangkaian test ataupun mengadakan wawancara.

Proses *selection and recruitment* ini dilakukan agar pemilik mengetahui kemampuan dari tiap karyawan serta agar karyawan yang diterima sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan serta dapat sesuai dengan lingkungan kerja yang sudah ada.

b) Training

Dalam butik Zuli Amalia ini tidak ada pelatihan yang diadakan oleh pemilik. Hal ini dikarenakan karyawan yang dipekerjakan harus memiliki keahlian dasar (*basic*), sehingga dirasa tidak perlu untuk melakukan pelatihan lagi. Sementara untuk beberapa karyawan yang dirasa memiliki pekerjaan ringan dan tidak perlu waktu lama seperti pada bagian packing, pemilik memerintahkan mereka untuk berlatih pada hal-hal yang masih bisa di toleransi. Pelatihan yang ada di Butik Zuli Amalia adalah pelatihan yang bersifat non formal.

Dengan adanya arahan antar karyawan baru dan karyawan lama, secara tidak sadar mendorong adanya interaksi. Pemilik mengharapkan adanya nilai tolong menolong antar karyawan. Interaksi antar karyawan juga dapat mempererat ikatan satu sama lain sehingga menjaga silaturahmi. Karyawan yang lebih dulu bekerja bertindak seperti kakak yang mengajari adiknya berbagai hal baru yang belum dipelajari sebelumnya. Oleh karena itu, diharapkan karyawan dapat saling membantu sama lain serta mampu berinteraksi sehingga menimbulkan suasana yang kondusif dalam bekerja.

c) Job Design and Provision Necessary Resources

Untuk melaksanakan kegiatan operasional badan usaha, pemilik menyediakan beberapa fasilitas guna mendukung karyawan. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- Mesin Jahit
- Alat untuk memotong (*cutter*, gunting, dll)
- Alat tambahan (jarum, benang, kancing baju, resleting, dll)

Kebanyakan dari karyawan yang bekerja di butik zuli amalia itu sendiri sudah memiliki alat masing-masing. Misalnya para penjahit yang dipekerjakan sudah pasti memiliki mesin jahitnya masing-masing. Namun ada beberapa peralatan khusus yang dirasa pemilik wajib dimiliki oleh penjahitnya, misalnya mesin jahit yang khusus untuk bahan kaos ataupun gunting elektrik yang wajib digunakan dalam memotong pola. Pemilik mengaku apabila karyawan tidak memiliki alat-alat tersebut maka akan dibelikan terlebih dahulu

Analisis Kelemahan Sistem Pengendalian Manajemen berdasarkan perspektif *familiness*

1. Result Control

Control ini hanya diterapkan untuk 2 karyawan yaitu bagian jahit serta SPG, dikarenakan hanya bagian jahit dan SPG yang memiliki tolok ukur yang pasti. Kelemahan yang ada pada control ini adalah kurangnya motivasi pada karyawan sehingga kinerja yang diberikan bukanlah kinerja maksimal yang dapat dikeluarkan. Bagian jahit kebanyakan melakukan pekerjaan di rumah masing-masing karena dirasa lebih kondusif. Di sisi lain hal ini berdampak negatif karena tanpa adanya pengawasan serta target yang ditetapkan bagian jahit menjadi bersantai-santai yang berakibat pada terlambatnya jahutan yang harus diselesaikan. Sementara pada bagian SPG pemberian insentif yang didasarkan pada omzet penjualan yang tercapai tidak diikuti dengan penambahan kinerja yang sesuai. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan bahwa SPG lebih banyak bermain HP meskipun ada *customer*. Hal ini dapat meninggalkan kesan yang buruk di mata customer.

Berdasarkan perspektif *familiness* permasalahan tersebut dapat dikaitkan dengan dimensi struktural, relational, dan kognitif. Dimensi struktural *familiness* adalah interaksi sosial, kuatnya pola dan ikatan diantara para anggota, dan juga mengandung kepadatan dan konektivitas ikatan sosial, serta kemampuan anggota untuk menggunakan jaringan sosial (Coleman, 1988). Berdasarkan pengertian tersebut dapat dilihat bahwa kurangnya motivasi karyawan yang ada berasal dari kurangnya interaksi antar pemilik dan karyawan. Kurangnya interaksi membuat ikatan yang ada terlalu lemah sehingga visi yang ada pada badan usaha tidak tertanam pada diri masing-masing karyawan.

Bila dikaitkan dengan dimensi kognitif, kurangnya pemahaman visi berakibat pada perbedaan tujuan dan kepentingan. Pada bagian jahit tidak peduli mengenai akibat dari keterlambatan jahitan yang harus diselesaikan. Keterlambatan akan mengakibatkan stock yang seharusnya ada masih belum terpenuhi. Dalam dunia *fashion* pergerakan model sangat cepat, sehingga ketika penjahit lambat dalam menyelesaikan jahitan bisa saja model yang sedang *hits* sudah berganti dengan model yang lainnya. Demikian pula pada SPG, karyawan tidak peduli dengan stock barang yang paling laku dipasaran ataupun stock yang hampir habis. Apabila karyawan memiliki kemampuan analisa yang baik seharusnya dapat membantu perusahaan dalam menaikkan tren penjualan.

Selanjutnya terkait dimensi relasional, lemahnya penerapan dimensi struktural dan kognitif berakibat pada tidak adanya penciptaan identitas. Hal ini membuat individu sulit mengembangkan kepercayaan, norma, dan identitas, agar seluruh anggota memiliki visi dan tujuan yang sama. Pada dasarnya Dimensi relasional *social capital* terdiri dari sumber daya yang diciptakan melalui hubungan pribadi, termasuk kepercayaan, norma, kewajiban, dan identitas (Nahapiet dan Ghoshal, 1998).

Berdasarkan persepektif *familiness* dapat disimpulkan bahwa kurangnya interaksi antara pemilik dengan karyawan (dimensi struktural) berdampak pada kurangnya pemahaman visi perusahaan oleh karyawan (dimensi kognitif). Lemahnya praktek dimensi struktural dan kognitif kemudian berakibat pada tidak

adanya penciptaan identitas. Hal ini membuat individu suli mengembangkan kepercayaan, norma, dan identitas, agar seluruh anggota memiliki visi dan tujuan yang sama (dimensi relasional).

2. *Action Control*

Pada butik Zuli Amalia sudah menrapkan 4 bentuk dasar dari *action control* yaitu *behavioral constraint*, *preaction review*, *action accountability*, dan *redundancy*. Diantara 4 bentuk dasar yang telah diterapkan terlihat bahwa *behavioral constraint* dan *action accountability* memiliki peran yang paling signifikan. Kebanyakan *action control* yang diterapkan pada aktivitas operasional sehari-hari. Penerapan *control* tanpa didasari menjadi sebuah aturan yang tidak tertulis namun tetap harus dipatuhi oleh karyawan. Pengendalian ini ditujukan untuk memastikan apakah karyawan telah melakukan tindakan yang memberikan keuntungan bagi badan usaha secara keseluruhan.

Dalam penerapannya terdapat beberapa kelemahan yang ditemukan, diantaranya adalah Kepala keuangan sekaligus kepala gudang masih bersifat lalai dalam melakukan tugas yang telah diberikan terkait penyimpanan bahan baku. Fungsi pengendalian ini dapat sepenuhnya berjalan baik apabila kepala gudang berusaha untuk melakukan tugasnya dengan baik. Selanjutnya adalah pengawasan yang lemah dikarenakan pemilik sering berpergian dan juga dikarenakan memiliki banyak outlet yang tersebar. Kebiasaan pemilik yang sering melakukan urusan diluar *workshop* membuat pemilik menyerahkan pengawasan terhadap orang ketiga yang dipercaya untuk melakukan pengawasan. Masalahnya adalah ketika pemilik pergi suasana kerja kurang kondusif dimana para karyawan bekerja sambil berbicara dengan yang lainnya. Karyawan yang ditunjuk juga tidak memberikan teguran yang tegas sehingga hal tersebut dianggap biasa. Kemudian untuk karyawan yang berada di *outlet*, karena kurangnya interaksi dengan pemilik yang mampir hanya 2 atau 3 kali dalam seminggu membuat karyawan hampir bebas tanpa pengawasan. Hal ini berdampak pada keleluasaan karyawan untuk melakukan segala sesuatu berdasarkan kehendaknya sendiri.

Pembahasan kelemahan tersebut akan didasarkan pada teori *familiness* (Pearson et al (2008) dimana disebutkan bahwa social capital dalam *familiness* memiliki 3 dimensi yaitu dimensi struktural, relasional dan juga kognitif. Berdasarkan analisis, melalui dimensi diatas didapatkan nilai-nilai yang ada pada Butik Zuli Amalia antara lain hirarki kewenangan, kepercayaan dan juga integritas. Telah dikatakan sebelumnya bahwa pemilik menaruh kepercayaan besar terhadap kepala keuangan yang sekaligus kepala gudang dalam urusan keuangan serta penyimpanan bahan baku. Besarnya kepercayaan ini membuat pemilik memberikan toleransi yang berlebihan.. Bila dikaitkan dengan dimensi struktural dapat dikatakan bahwa terjadi ikatan yang kuat dan berasal dari interaksi sosial yang sudah dijalani. Toleransi dalam hal ini adalah perbedaan sikap yang diambil pemilik ketika Kepala gudang dan keuangan melakukan kesalahan tidak mendapatkan teguran atau punishment. Sedangkan untuk karyawan non keluarga akan langsung diberikan teguran dan juga punishment. Adanya toleransi terhadap karyawan keluarga akan berdampak negatif bagi kinerja karyawan tersebut. Karyawan akan merasa tidak melakukan kesalahan apapun sehingga selalu merasa benar.

3. Personnel Control

Dalam hal *personnel control* Butik Zuli Amalia telah berhasil menerapkan salah satu dari tujuan *control* tersebut yaitu membantu karyawan memahami apa yang diinginkan perusahaan. Sebelum bekerja karyawan melakukan proses interview dengan pemilik untuk dijelaskan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, proses kerja, jam kerja serta peraturan-peraturan yang ada pada badan usaha tersebut. Butik Zuli Amalia juga selalu berupaya untuk pemenuhan sumber daya yang dibutuhkan dalam menunjang kegiatan operasional agar lebih meningkatkan kinerja dari para karyawannya. Pemenuhan sumber daya yang telah dilakukan pemilik tidak disertai dengan peningkatan pada karyawan, yang membuat beberapa karyawan bingung dalam mengoperasikan mesin yang digunakan.

Tidak adanya proses pelatihan membuat beberapa karyawan khususnya tukang jahit mengalami kesulitan sehingga menyebabkan keterlambatan dalam

penyelesaian jahitan yang diberikan. Meskipun terkadang merasakan kesulitan, penjahit tidak menyampaikan kesulitan yang dihadapi kepada pemilik sehingga pemilik harus mengintegrasikan sendiri.

Berdasarkan pernyataan dari pemilik diketahui bahwa beberapa tukang jahit melakukan pekerjaan di rumah sendiri. Dengan demikian membuat karyawan bagian jahit tersebut lepas dari pengawasan. Dalam pemberian informasi tukang jahit cenderung pasif dan tidak menyampaikan jika ada kesulitan yang dihadapi. Bila dikaitkan dengan dimensi relasional dalam *social capital*, dapat dikatakan bahwa kurangnya interaksi antar pemilik dan karyawan membuat celah yang berdampak pada hubungan kedua individu. Karyawan yang memiliki kesulitan sungkan untuk mengutarakan kepada pemilik. Di lain pihak, pemilik sudah memberitahukan kepada para karyawan untuk menyampaikan kesulitan yang dihadapi sehingga bisa memberikan solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Kurangnya pengembangan dimensi struktural dimana interaksi antar individu kurang menyebabkan dampak terhadap dimensi relasional. Rendahnya interaksi berpengaruh terhadap penciptaan identitas sehingga membuat individu sulit mengembangkan kepercayaan, norma, dan identitas, agar seluruh anggota memiliki visi dan tujuan yang sama

4. Cultural Control

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa belum ada upaya untuk pembentukan kultur pada badan usaha tersebut. Berdasarkan analisis menggunakan teori *social capital* didapatkan bahwa terdapat beberapa nilai yang ada perusahaan diantaranya adalah hirarki kewenangan, kepercayaan dan juga integritas. Nilai-nilai yang ada pada Butik Zuli Amalia terbentuk melalui interaksi dari tiap anggota karyawan. Nilai tersebut memiliki dampak positif dan juga negatif bagi badan usaha. Salah satu nilai ada hirarki kewenangan, dampak positif pada badan usaha adalah seluruh karyawan selalu menuruti apa yang diperintahkan dan tidak ada yang membangkang atau mengintervensi perintah pemilik. Sedangkan dampak negatif

dari adanya hirarki kewenangan adalah terdapat beberapa keputusan yang dirasa kurang tepat yang diambil oleh pemilik, diantaranya pembelian bahan baku yang berlebihan sehingga terjadi penumpukan, dan juga ada kesalahan perekrutan karyawan.

Munculnya nilai hirarki kewenangan dikarenakan anggota keluarga yang lain kurang berpengalaman dalam bisnis *fashion*.

Berdasarkan pernyataan Bapak Yazid memperkuat bahwa memang terdapat hirarki kewenangan pada butik Zuli Amalia. Nilai ini timbul karena kurangnya pengalaman anggota keluarga yang lain sehingga seluruh keputusan dibuat oleh pemilik sendiri. Hirarki kewenangan juga muncul sebagai hasil dari kepercayaan karyawan anggota keluarga. Pemilik juga merasa bahwa aktivitas pembelian bahan baku serta perekrutan karyawan harus dilakukan oleh dirinya sendiri. Mengingat bahwa pemilik sudah terjun dalam dunia *fashion* sejak kecil karena keluarga beliau memiliki latar belakang yang bergerak dalam bidang konveksi sehingga beliau merasa lebih paham tentang bisnis *fashion* jika dibandingkan dengan suami beliau. Untuk karyawan non anggota keluarga, nilai ini berdampak positif dikarenakan tidak ada karyawan yang berani menentang perintah pemilik. Akibatnya adalah segala yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan pemilik.

Nilai yang ada dan memberikan dampak positif pada karyawan anggota keluarga adalah nilai integritas dan juga nilai kepercayaan. Hal ini belum dimiliki oleh karyawan yang ada di Butik Zuli Amalia. Ini diperkuat dengan wawancara karyawan yang bekerja pada Butik Zuli Amalia, yaitu Bu Arni. Bu Arni merasa bahwa pemilik kurang berinteraksi dengan antar karyawan. Sifat pemilik yang demikian disebabkan oleh beberapa faktor yaitu jumlah karyawan serta banyaknya aktivitas yang harus dilakukan pemilik. Kesibukan ini membuat para karyawan kurang bisa berbicara dan memberikan ide karena memiliki rasa sungkan terhadap pemilik.

Tidak ada upaya dari pemilik untuk menumbuhkan nilai integritas dari karyawan membuat karyawan cenderung mempertahankan ego dari diri masing-

masing. Mereka akan lebih cenderung untuk mengutamakan kepentingan sendiri dibandingkan dengan kepentingan bersama. Para karyawan cenderung bekerja sesuai dengan apa yang diperintahkan tanpa adanya usaha lebih, sehingga membuat badan usaha belum bisa mencapai potensi maksimal yang bisa dikeluarkan. Beberapa budaya yang ada pada karyawan di butik Zuli Amalia adalah hanya bekerja sesuai dengan apa yang diperintahkan, kurang termotivasi padahal sudah diberikan insentif, kurang dalam penyampaian ide, serta tidak terdapat keinginan dalam usaha memajukan badan usaha. Butik Zuli Amalia juga sangat bergantung pada aturan lisan yang telah disampaikan dan merupakan bagian dari action control.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan 2 rekomendasi untuk mengatasi permasalahan yang ada terkait sistem pengendalian manajemen pada butik Zuli Amalia:

1. Pembentukan Budaya Berbasis *Familiness* Pada Karyawan di Butik Zuli Amalia

Tujuan utama dari rekomendasi ini adalah agar dapat menyalurkan nilai-nilai positif yang ada dalam keluarga kepada karyawan. Selain itu adanya budaya *familiness* yang diterapkan di badan usaha akan membuat karyawan yang bekerja sebagai anggota keluarga sendiri. Beberapa langkah yang dapat diambil oleh pemilik adalah melakukan interaksi baik formal maupun informal. Interaksi formal adalah pembicaraan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan sedangkan interaksi yang bersifat informal adalah interaksi yang dilakukan tanpa melibatkan pekerjaan. Interaksi informal bisa dilakukan pemilik dengan cara liburan bersama, makan bersama, shalat berjamaah, *coaching*, dan juga melakukan kunjungan ke rumah karyawan. Hal-hal tersebut dilakukan pemilik untuk menambah kedekatan dengan para karyawan yang bekerja, sehingga pemilik mampu memahami dengan baik kondisi dari karyawan tersebut. Dengan mengecilnya *gap* antar pemilik dengan karyawan maka akan semakin mudah untuk menanamkan visi perusahaan kepada tiap individu yang nantinya memiliki tujuan yang sama.

2. Perbaiki Sistem Pengendalian Manajemen pada Butik Zuli Amalia

Selain pembentukan budaya dan penanaman visi, pemilik juga harus menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen yang bersifat formal. Misalnya pembuatan SOP serta peraturan tertulis. SOP dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara peraturan tertulis dibuat untuk lebih menegaskan apa yang sebelumnya telah diterapkan dan dapat dibuat sebagai dasar dalam pembuatan punishment. Selain itu peneliti merekomendasikan agar pemilik membentuk kultur badan usaha agar lebih memudahkan untuk penyampaian visi, sehingga visi tertanam dalam diri masing-masing karyawan. Pembentukan kultur akan membantu karyawan menyelaraskan tujuan sesuai dengan apa yang diinginkan badan usaha. Selain itu pelatihan terhadap tukang jahit dirasa perlu, dikarenakan kemampuan karyawan bagian jahit belum sepenuhnya dimaksimalkan. Sehingga dengan pelatihan diharapkan bahwa karyawan dapat mengeluarkan potensi sesungguhnya untuk menunjang kinerja perusahaan. Dalam hal perekrutan karyawan, pemilik seharusnya melakukan serangkaian test yang digunakan agar mengetahui seberapa besar kemampuan karyawan tersebut. Setelah dirasa cukup baru proses penerimaan yang kemudian dilanjut pada proses pelatihan. Pelatihan (*training*) berguna untuk lebih memaksimalkan kemampuan karyawan sehingga karyawan tersebut dapat berkembang dan tidak memiliki kesulitan untuk menyelesaikan jahitan yang membutuhkan kemampuan khusus. Dengan meningkatnya kemampuan penjahit diharapkan dapat memberikan kinerja yang lebih baik sehingga dapat membantu badan usaha untuk lebih siap bersaing dengan para pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama.

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, Organization and Society, Vol 29 No. 8, pp.709-738
- Coleman, J. S. 1998. Social Capital In the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, 93, 291-321.
- Coleman, J. S. 1990. Foundations of Social Theory. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Efferin, S. dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen : Filosofi dan Aplikasi (Sun Zi's th 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.
- Habbershon, T.G dan Williams, M.L. 1999. A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. Family Business Review, 12, 1-15
- Maciariello, Joseph. A., dan Kirby, Calvin. J. 1994. *Management Control Sistem: 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 Researc 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.
- Nahapiet, J. Dan Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage. Academy of Management Review, 23, 242-266.

- 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.
- Poza, Ernesto J. (2007). Family business, 2nd edition. United States of America: Thomson South-Western.
- Tsai, W. Dan Goshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. Academy of Management Journal, 41, 464-476.
- Ward, J. L. 2004. *Perspetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, succesfull families in business*. New York: Palgrave Macmillan
- Zachary, R. K. 2011. *The Importance of the Family System in Family Businees*. Journal of Family Business Management, Vol. 1 No. 1, pp. 26-36