

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
RESTAURANT “ K SUSHI” DI SURABAYA**

Ivana Afilia Sutanto

Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomi

Ivanaafilia95@gmail.com

Dr. Bonnie Soeherman, S.E., M.Ak.

Bee7179@gmail.com

Abstrak – Setiap badan usaha menginginkan sumber daya manusia yang berkompoten. Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam badan usaha untuk menemukan kesuksesan atau kegagalan penerapan strategi badan usaha. Dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan evaluasi sistem pengendalian manajemen agar badan usaha dapat berjalan efektif dan mencapai target yang diinginkan badan usaha. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan merupakan *applied research* dengan objek penelitian yaitu bagian operasional *restaurant* “K Sushi” di Surabaya yang bergerak dalam menyediakan berbagai makanan Jepang. Hasil evaluasi yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan yang dialami oleh pihak *restaurant* disebabkan karena pihak internal *restaurant* baik dari karyawan dan pemilik *restaurant*. Dari hasil penelitian ini, peneliti menemukan *control problem* atau masalah- masalah yang terjadi pada *restaurant* “K Sushi”. Permasalahan yang terjadi di *Restaurant* “K Sushi” secara umum adalah *lack of directions*, *motivational problems*, dan *personal limitations*. Hal tersebut disebabkan karena lemahnya perancangan sistem pengendalian manajemen yang berjalan di *restaurant* “K Sushi”. Kelemahan perancangan sistem pengendalian manajemen di *restaurant* “K Sushi” terletak pada *control system tightness*, dimana setiap bentuk pengendalian dapat dikatakan

masih kurang ketat. Sehingga peneliti memberikan perancangan sistem pengendalian manajemen yang efektif bagi *restaurant* "K Sushi".

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, *Restaurant*, *control problem* dan *control system tightness*.

Abstract - *Every enterprise wants competent human resources. Human resources is an important element in the enterprise to find the success or failure of the implementation strategy of the enterprise. In this study aims to provide an evaluation of management control system so that enterprises can run effectively and achieve the desired target enterprises. This study used a qualitative approach and an applied research with the object of research, namely the operational restaurant "K Sushi" in Surabaya, which is engaged in providing a variety of Japanese food. The results of the evaluation conducted in this study shows that the problems experienced by the restaurant due to internal party restaurant both from employees and the owner of the restaurant. From these results, the researchers found a control problem or problems that occurred in the restaurant "K Sushi". The problems that occurred in the Restaurant "K Sushi" in general is the lack of directions, motivational problems, and personal limitations. This was due to weak control system design manajemen running at restaurant "K Sushi". Weaknesses in the management control system design restaurant "K Sushi" is located on the control system tightness, where every form of control can be said to be less stringent. So the researchers gave the design of effective management control system for the restaurant "K Sushi".*

Key Words: *Management Control Systems*, *Restaurant*, *control problems* and *control system tightness*.

PENDAHULUAN

Berdasarkan survei dari Wauran yang menyatakan bahwa Indonesia merupakan salah satu surga kuliner di dunia terlihat dari Data Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat sepanjang tahun 2012 hingga tahun 2014 pertumbuhan jumlah perusahaan mikro sektor makanan mengalami

peningkatan yang sangat signifikan yang sekitar tahun 2013 angka kenaikannya melonjak 450% perusahaan makanan skala mikro di seluruh Indonesia (Wauran, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa adanya peluang bisnis yang positif salah satunya di bidang kuliner. Melihat hasil survei terlihat saat ini banyak bermunculan bisnis-bisnis kuliner. Kuatnya bisnis kuliner yang berkembang saat ini yang menjadi peluang besar bagi pembisnis karena semakin tingginya konsumsi masyarakat terhadap kuliner. Berikut tabel 1.1 yang menunjukkan adanya peningkatan konsumsi masyarakat Indonesia khususnya Jawa Timur dari tahun ke tahun.

Tabel 1.1

Rata- Rata Pengeluaran per Kapita Sebulan Berdasarkan Konsumsi Masyarakat di Jawa Timur

Provinsi	Makanan				
	2011	2012	2013	2014	2015
Jawa Timur	245 743	255 081	286 962	339 175	380 993

Sumber: Data Badan Pusat Statistik

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa adanya peningkatan terus menerus dari segi konsumsi masyarakat di Jawa Timur pada tahun 2011-2015. Dari tabel tersebut terlihat adanya salah satu peluang bisnis yang baik yaitu munculnya bisnis *restaurant*, baik *restaurant* menengah ke bawah maupun *restaurant* menengah ke atas. Fenomena ini semakin menjamur luas di bidang kuliner yang berimbas pada Kota Surabaya. Para pembisnis semakin bergairah untuk menjadi pelaku usaha di Surabaya untuk berinvestasi di kategori ini. Berdasarkan data dari [www. Surabaya.go.id](http://www.Surabaya.go.id) khususnya di Surabaya Timur adanya perkembangan bisnis yang cukup bagus terutama berkembang pesat pada bisnis kuliner dan tempat makan yang bersama- sama sektor usaha perdagangan, hotel dan *restaurant* menyumbang kontribusi PDRB pada tahun 2014-2015 yaitu sebesar 9.16%. Pada sektor *restaurant*, perkembangan usaha pada tahun 2013- 2014 mengalami peningkatan dari

tahun sebelumnya. Berikut tabel 1.2 yang menggambarkan perkembangan jumlah *restaurant* di Kota Surabaya.

Tabel 1.2

Pertumbuhan Ekonomi Kota Surabaya 2011- 2015 (%)

Jenis Usaha	Tahun				
	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Restaurant</i>	6.57	8.45	7.37	8.63	9.16

Sumber: Data BPS, diakses melalui www.surabayakota.bps.go.id

Dari tabel diatas menggambarkan di Kota Surabaya terjadi peningkatan dari jenis usaha *restaurant* dari tahun 2013- 2014. Hal ini menunjukkan Kota Surabaya memiliki daya saing untuk berbisnis dalam bidang kuliner sehingga semakin banyak bermunculan *restaurant* di Surabaya.

Namun dalam mengelola suatu bisnis *restaurant* tidak mudah. Pemilik *restaurant* harus berlomba-lomba dan berkreasi untuk dapat bersaing. Selain itu faktor penting dalam mengelola sebuah *restaurant* agar tetap bertahan adalah dengan menjaga kepuasan pelanggan baik dari pelayanan dan kualitas rasa yang diberikan. Banyak sebuah *restaurant* yang umur usahanya tidak lama, jika dilihat banyak *restaurant* hanya mampu bertahan satu, dua hingga tiga tahun saja. Seperti salah satu *restaurant* cukup terkenal yaitu Sushi Miya&i yang didirikan pada tahun 2011 yang telah memiliki tujuh cabang di berbagai tempat di Jakarta dengan memiliki total 300 karyawan ini pada tahun 2015 telah gulung tikar, hal ini dikarenakan adanya karyawan yang nakal dalam menjalankan pekerjaanya (Kurniawan, 2014). Adanya perusahaan yang kurang tepat dalam pengelolaan perusahaan, terutama dari individu dalam badan usaha yang merupakan hal terpenting demi kesuksesan badan usaha. Badan usaha perlu mencari sumber daya manusia (SDM) yang berkomitmen dalam menjalankan tanggung jawab untuk mengelola badan usaha, selain itu dalam penerapan sistem pengendalian di badan usahanya juga merupakan hal

yang mendukung keberhasilan badan usaha. Jika sumber daya manusia (SDM) dan sistem pengendalian kurang baik, maka segala usaha sumber daya yang dikeluarkan badan usaha menjadi suatu hal yang sia-sia. Hal ini terjadi karena tidak lain karena dari setiap individu yang menyimpang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam badan usaha dan kurang tepatnya suatu sistem pengendalian yang diterapkan di badan usaha. Melihat peluang yang ada di dalam dunia bisnis perlu adanya individu yang tepat untuk menjalankan bisnisnya dan perlu memperhatikan sistem kontrolnya dengan baik agar bisnis ini mampu untuk bersaing serta untuk *going concern* badan usaha. Salah satu sistem yang digunakan untuk mengatasi masalah sumber daya manusia (SDM) dan sistem kontrol dalam badan usaha yaitu dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen.

SPM (Sistem Pengendalian Manajemen) menjadi sistem pengendalian dan strategi untuk menyelaraskan kepentingan pribadi dan kepentingan badan usaha. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan dari karyawan mereka sesuai dengan tujuan dan strategi badan usaha (Anthony dan Govindarajan, 2007). Menurut Merchant dan Stede (2007) pengendalian SPM dibagi menjadi empat *control* yaitu *result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control*. Menurut Simons (1995), menyatakan dalam salah satu bukunya bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem kontrol untuk seorang manajer dapat bekerja dengan tepat untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan. Penggunaan sistem pengendalian manajemen memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan mengelola ancaman dan peluang yang mendukung strategi sehingga membentuk proses manajemen risiko yang mendukung pencapaian tujuan dari strategi.

Tujuan dari peneliti ini adalah *explanatory research* karena penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan manfaat dari penerapan sistem pengendalian manajemen dalam *restaurant* “K Sushi”. Peneliti ingin memberikan rancangan

sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk menghadapi *control problem* yang ada pada *restaurant* “K Sushi”.

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian terkait peneliti menggunakan beberapa metode penelitian untuk menjawab *research question* yang ada untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di *restaurant* “K Sushi”.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulam data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi structured, observasi, dan analisis dokumen. Metode wawancara semi structured dilakukan dengan menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu dan mengembangkan pertanyaan mengikutikeadaan pembicaraan dengan narasumber sehingga peneliti dapat menggali lebih dalam terhadap berbagai temuan yang diperoleh selama berlangsungnya wawancara tersebut. Metode observasi yang dilakukan untuk memperoleh keyakinan antara hasil wawancara dengan fakta yang ada di lapangan. Metode analisis dokumen dilakukan untuk memperoleh bukti tertulis tentang dan diharapkan dapat memberikan kepastian atas hasil wawancara sebelumnya.

Desain Studi

Untuk menjawab *mini research question* yang pertama, peneliti menggunakan dua metode pengumpulan data yaitu wawancara, observasi dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan narasumber pimpinan *Restaurant* “K Sushi” yaitu Bapak Dedi dan Bapak Gio sebagai pemilik *restaurant* dengan tujuan untuk memperoleh informasi terkait penerapan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan selama ini terutama pada bagian operasional *Restaurant* “ K Sushi”. Wawancara yang dilakukan pada narasumber dilakukan secara *semi-structured* dengan menggunakan catatan kecil untuk mencatat bagian penting serta media perekaman suara agar peneliti mendapat kepastian yang dilakukan dalam durasi waktu kurang lebih 2 jam serta dilakukan sebanyak 3 kali

pertemuan. Penelitian ini juga melakukan observasi langsung dengan metode *non participant observation* pada *Restaurant “K Sushi”* agar dapat mengamati dan menyesuaikan hasil wawancara yang ada pada aktivitas operasional badan usaha selama durasi waktu kurang lebih 1 jam sebanyak 4 kali. Selain itu, peneliti melakukan analisis dokumen seperti visi misi, SOP dan *slip* gaji karyawan dari badan usaha untuk mengetahui harapan dan peraturan yang telah dibuat oleh badan usaha. Penelitian analisis dokumen ini membutuhkan waktu 1 hari.

Untuk menjawab *mini research question* yang kedua, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui masalah- masalah yang ada pada *Restaurant “K Sushi”*. Penelitian ini dilakukan tiga metode pengumpulan data yaitu wawancara, observasi dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan pimpinan *Restauran “K Sushi”* yaitu Bapak Dedi dan Bapak Gio selaku pemilik *Restauran “K Sushi”* dengan tujuan untuk memperoleh informasi mendalam tentang masalah-masalah apa yang dihadapi *Restaurant “K Sushi”*. Wawancara dilakukan secara *semi-structured* dalam durasi waktu kurang lebih 2 jam tiap pertemuan yang dilakukan lebih dari 3 kali pertemuan. Wawancara juga dilakukan kepada dua karyawan selama durasi waktu kurang lebih 1 jam agar mengetahui pandangan dari karyawan masalah bagian operasional pada badan usaha dilakukan sebanyak 3 kali pertemuan dengan media catatan kecil secara *semi-structured*. Observasi yang dilakukan peneliti secara *non participant* di *restaurant* untuk menyesuaikan hasil wawancara dengan kenyataan yang ada dalam badan usaha selama kurang lebih selama durasi waktu 1 satu jam selama 4 kali. Serta, peneliti melakukan analisis dokumen seperti data *finger print* karyawan, *checker orderan*, dan *input billing*. Analisis dokumen dilakukan agar mendapatkan informasi secara pasti mengenai tingkat kedisiplinan karyawan *restaurant “K Sushi”* dalam masuk kerja. Penelitian analisis dokumen ini membutuhkan waktu 1 hari.

Untuk menjawab *mini research question* yang ketiga, peneliti melakukan dua metode yaitu analisis dokumen dan observasi tentang dampak apa saja yang muncul dari masalah operasional *Restaurant “K Sushi”*. Analisis dokumen dari wawancara yang dilakukan pada pimpinan dalam badan usaha agar mendapatkan

informasi yang mendalam mengenai sistem pengendalian manajemen. Sebab pemilik merupakan orang yang paling merasakan dampak dari masalah- masalah yang ada dalam perusahaan, serta peneliti akan melakukan analisis data dari wawancara kepada karyawan bertujuan untuk mencari tau apakah penyebab dan dampak yang timbul akibat masalah- masalah yang terjadi pada bagian operasional. Analisis data yang dilakukan diharapkan mengetahui dampak dari permasalahan yang dihadapi *restaurant* “K Sushi” dalam kondisi saat ini. Observasi yang dilakukan oleh peneliti bersifat *non participant* selama kurang lebih 1 jam sebanyak 4 kali untuk mengamati secara langsung dampak aktivitas badan usaha dengan hasil wawancara yang dilakukan. Sehingga dapat dilakukan analisis lebih mendalam terkait dampak dari masalah *restaurant*. Serta, peneliti melakukan analisis dokumen seperti visi misi, SOP, data *finger print* karyawan, *slip* gaji karyawan, *checker order* dan *input billing*. Analisis dokumen dilakukan agar menyediakan informasi tambahan dan menverifikasi data yang diperoleh dari hasil wawancara. Penelitian analisis dokumen ini membutuhkan waktu 1 hari.

Untuk menjawab *mini research question* yang keempat, penelitian ini dengan melihat hasil analisis yang dilakukan pada *mini research question* sebelumnya dan dikaitkan dengan landasan teori di bab II untuk melakukan perbaikan pada sistem pengendalian manajemen serta mengatasi permasalahan yang ada di *Restaurant* “K Sushi”. Penelitian ini melakukan analisis yang menghasilkan pengetahuan tentang bentuk- bentuk sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dalam kegiatan operasional *restaurant* maka dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi sehingga *restaurant* dapat mencapai tujuan badan usahanya. Observasi juga dilakukan selama kurang lebih 1 jam untuk mengamati secara langsung aktivitas badan usaha dan kesesuaian sistem pengendalian dengan harapan dari badan usaha.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum badan usaha

Restaurant “K Sushi” didirikan pada pertengahan November 2015 yang merupakan salah satu *restaurant* yang menjual makanan khas Jepang seperti sushi, bento, sashimi, ramen, dan lain- lain. *Restaurant “K Sushi”* bertempat di Ruko Sandiego MR 1/6 lantai 2 Pakuwon City, Surabaya. *Restaurant “K Sushi”* terbentuk dari empat pemilik yang berteman dari kuliah dan menjadi teman gereja yaitu Pak Dedi, Pak Gio, Pak Hogi, dan Pak Deni yang memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Hal utama yang sangat diperhatikan yaitu dalam kualitas rasa yang diberikan serta pelayanan kepada pelanggan.

Masalah pengendalian yang ada di *restaurant “K Sushi”*

1. *Lack of Directions* (tidak tau)

Dalam *restaurant “K Sushi”* sudah ada visi dan misi telah ditulis secara formal, namun menurut pimpinan *“tidak perlu secara jelas diberitahukan kepada karyawan yang penting karyawan mengetahui tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaanya, biasanya kebanyakan aturan podoae nda di dengerno mbe karyawan”*. Dengan tidak diketahui visi dan misi perusahaan maka karyawan tidak mengerti tujuan dari badan usaha. Sehingga dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti ada perbedaan harapan antara karyawan dan pimpinan. Pimpinan mengharapkan bahwa *restaurant “K Sushi”* lebih dikenal lagi oleh banyak orang dan dapat bekerjasama dengan baik oleh semua pihak terutama di Surabaya sesuai dengan harapan pada visi nya. Sedangkan dari karyawan pelayan menyatakan *“harapan memberikan pelayanan lebih baik lagi karena masih sering buat kesalahan”* maka hanya berfokus pada memberikan pelayanan dan perlu menambah karyawan karena kewalahan disaat *restaurant* ramai.

Selain itu, pada sektor makanan yang dijadikan *complain* oleh pelanggan yaitu rasa masakan yang berbeda-beda, seperti *komplain* keasinan, dll. Berdasarkan hasil wawancara dengan *cheff* menyatakan bahwa *“saat kondisi restaurant ramai koki kewalahan menerima orderan*

dan kurang membagi waktu dalam memasak makanan". Selain itu tidak ada *training* jadi *cookhelper* yang membantu dalam menyiapkan makanan kebingungan dengan bumbu-bumbu yang digunakan padahal sudah adanya SOP dalam membuat satu menu makanan.

Dapat disimpulkan bahwa *restaurant* "K Sushi" mengalami *lack of directions* dimana karyawan tidak memahami visi, misi, peraturan dan standar kerja yang ada dalam *restaurant* kurang jelas. Hal ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi dan kesiapan pimpinan untuk menginformasi dan menanamkan visi, misi, peraturan, dan standar *restaurant* kepada karyawannya sehingga menyebabkan terjadinya *control problem*.

2. *Motivational Problem* (tidak mau)

Menurut pimpinan berdasarkan hasil wawancara "*masih banyak karyawan yang ijin tidak masuk sekenanya, pas weekend mereka tiba-tiba tidak masuk, tiba-tiba ijin, dan tiba-tiba telat sehingga membuat kami kewalahan handle restaurant sampai kami ikut turun tangan membantu karyawan di restaurant. Untung pas itu salah satu dari kami datang kesana dan melihat keadaanya kalau tidak ya bagaimana*". Kemudian, dari analisis dokumen data *finger print* karyawan yang menunjukkan ketidak disiplin karyawan dalam masuk kerja ada yang terlambat dan tidak masuk tanpa kabar sehingga dalam satu bulan selalu ada karyawan yang tidak masuk bekerja. Terlihat motivasi karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh belum berjalan dengan baik, masih ada karyawan yang tidak disiplin dalam menjalankan pekerjaannya.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara oleh pimpinan menyatakan "*dalam cheff restaurant "K Sushi" sering terjadinya kesalahan pembuatan pemesanan makanan dari pelanggan. Seperti karyawan pelayan dalam memberi catatan atas orderan pelanggan dengan tanda TP (tidak pedas), tetapi bagian dapur membuat makanan*

yang pedas sehingga *cheff* harus membuat ulang masakan sesuai dengan orderan dari pelanggan. Kemudian seperti pemesanan *chicken curry* malah bikin *ramen curry*". Menurut wawancara dari karyawan *cheff* menyatakan bahwa "tidak terlihat dengan tulisan note atau kode yang diberikan karena terlalu banyak orderan yang dibuatnya". Dalam analisis dokumen *checker order* terlihat bahwa note yang ditulis merupakan note tulisan dari waiters sehingga dimungkinkan bahwa note yang dibuat tidak jelas. Terlihat bahwa *cheff* atau karyawan tidak teliti dan kurang berhati-hati dalam melakukan pemesanan sehingga terjadi kesalahan pembuatan makanan, hal ini membuktikan lemahnya motivasi karyawan untuk teliti dalam menjalankan pekerjaannya karena tidak adanya *punishment* yang diberikan kepada karyawan jika terdapat salah pembuatan makanan.

Dapat disimpulkan bahwa terjadi *motivational problem* dalam *restaurant* "K Sushi" terlihat kurangnya motivasi karyawan untuk datang dan masuk kerja secara disiplin dan tidak adanya teguran yang jelas jika *cheff* melakukan salah pembuatan pemesanan makanan. Padahal jika dibiarkan akan menghambat proses pembuatan makanan pesanan selanjutnya karena adanya kesalahan pada pembuatan makanan yang salah.

3. *Personal Limitation* (tidak mampu)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pak Dedi bahwa "K Sushi mencari karyawan dengan meminta bantuan kepada karyawan lainnya untuk mencari calon karyawan seperti teman, tetangga atau kerabatnya untuk bekerja". Perekrutan karyawan ini dijadikan sebagai masalah karena tidak adanya kualifikasi atau syarat untuk melamar bekerja di *restaurant* "K Sushi" sehingga baik orang awam dan sudah berpengalaman bisa diterima bekerja di *restaurant* "K Sushi". Hal ini menjadikan *restaurant* "K Sushi" sebagai badan usaha yang tidak

memiliki sistem penyaringan atau seleksi karyawan yang baik sehingga tidak dapat menemukan calon karyawan yang berkualitas. Berdasarkan pernyataan hasil wawancara dengan pimpinan menyatakan bahwa *“kami menerima semua karyawan yang mempunyai niat untuk bekerja, tetapi setelah bekerja kami merasa kesulitan karena karyawan masih awam dengan pekerjaannya dan saat ditanya menu makanan oleh pelanggan karyawan kebingungan untuk menjawab”*.

Selain itu adanya perangkapan tugas yang dilakukan oleh karyawan pelayan sebagai kasir. Dengan adanya perangkapan tugas ini membuat pelayanan yang diberikan pada pelanggan terlalu lama sehingga banyak komplain yang diberikan oleh pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara oleh pimpinan bahwa *“sempat ada yang sindir sambil guyon kalau karyawan di “K Sushi” supaya dikurangi agar pelayanannya cepat, saya paham dengan maksud pelanggan itu karena dia merupakan teman saya serta sempat juga terjadi kelolosan ditemukan antara makanan yang keluar dengan pembayaran yang kurang”*. Serta belum diterapkannya *training* yang diberikan oleh pihak *restaurant* kepada karyawan yang baru, sehingga sering melakukan kesalahan karena masih awam dengan pekerjaannya dan menjadi bingung dengan perangkapan tugas yang harus dilakukan. Terlihat saat melakukan analisis dokumen pada SOP *waiters* bagi karyawan pelayan dimana semua ketentuan standar yang harus dilakukan saat pelanggan datang hingga proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan.

Rekomendasi

Perbaikan Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen di *Restaurant “K Sushi”*

<i>Control Problem</i>	Penyebab	Dampak	SPM	Rekomendasi
1. <i>Lack of Direction</i>	- Adanya SOP yang dibuat di dalam <i>restaurant</i> tetapi karyawan tidak menjalankan dengan baik.	- Adanya rasa masakan yang berbeda-beda setiap makanan yang disajikan menimbulkan komplain dari pelanggan - Kerugian financial akibat tidak adanya pelanggan yang loyal karena makanan yang disajikan tidak sesuai dengan harapan	<i>Action Control</i>	- Kejelasan dan pelaksanaan peraturan yang diperjelas seperti SOP dan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> .
	- Pimpinan tidak mengkomunikasikan kepada karyawan harapan dan target dari <i>restaurant</i> .	- Harapan pimpinan dan karyawan berbeda jadi tidak satu arah	<i>Result Control</i>	- Penyampaian harapan pemilik atau pimpinan dan <i>restaurant</i> .
	- Belum menerapkan sistem <i>training</i> kepada karyawannya.	- Tidak ada <i>training</i> sehingga pengerjaan lama karena <i>cookhelper</i> tidak dapat membantu secara maksimal karena bingung dengan bumbu yang digunakan	<i>Personnel Control</i>	- Adanya <i>training</i> yang diberikan kepada karyawan baik secara <i>off the job training</i> untuk kelangsungan hidup <i>restaurant</i> jangka panjang.
	- <i>Code of conduct</i> yang belum diketahui oleh karyawan dan <i>top at the tone</i> yang belum dilakukan oleh pimpinan.	- Kurangnya <i>code of conduct</i> dalam hal visi misi. - Pemilik atau pimpinan tidak menjadi <i>role model</i> bagi karyawan.	<i>Cultural Control</i>	- Komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan agar informasi tersampaikan dengan baik. - Ketegasan pemilik atau

				pimpinan sehingga dapat menjadi <i>role model</i> bagi karyawannya.
<i>2.Personal limitation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya perangkapan tugas yang dilakukan oleh karyawan. - Serta sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang direspon kurang baik oleh karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan dapat membuat kecurangan dengan menggunakan wewenang sebagai akibat perangkapan tugas karyawan pelayan dan kasir 	<i>Action Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemisahan tugas yang diberikan kepada karyawan sehingga karyawan fokus terhadap tugas pekerjaan yang diberikan.
	<ul style="list-style-type: none"> - Pengukuran kinerja yang dilakukan kurang tegas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan tidak loyal pada <i>restaurant</i> karena pelayanan yang diberikan kurang 	<i>Result Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ketegasan pemilik atau pimpinan sehingga dalam pengukuran kinerja terhadap karyawan dengan menggunakan standar untuk menilai kinerja karyawan.
	<ul style="list-style-type: none"> - Pemilihan dan penempatan karyawan yang kurang tepat karena kualifikasi perekrutan yang lemah dan tidak adanya sistem training. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengeluarkan biaya dan waktu lebih untuk perekrutan dan mentraining karyawan 	<i>Personnel Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Perekrutan yang memiliki standar dan kualifikasi yang sesuai kebutuhan <i>restaurant</i>. - Adanya <i>training</i> yang diberikan kepada karyawan baik secara <i>on the job training</i> atau <i>off the job training</i> untuk kelangsungan hidup <i>restaurant</i> jangka panjang.

<p>3. <i>Motivational problem</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak adanya pembatasan akses pada karyawan. Karena karyawan bagian kasir yang merangkap pelayan bekerja dengan seenaknya. - Kedisiplinan karyawan yang kurang karena peraturan yang kurang tegas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan tidak disiplin akan melanggar peraturan yang ada lagi. - Tidak ada prestasi dari dalam diri karyawan yang bisa ditonjolkan. - Kekurangan tenaga kerja dan tidak bisa beroperasi secara maksimal. 	<p><i>Action Control</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya ketegasan peraturan yang ada dalam <i>restaurant</i> akan dapat dipatuhi oleh seluruh karyawan sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan dan akan memotivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan tidak teliti dalam menjalankan pekerjaannya. - Terlihat pada karyawan <i>cheff</i> yang salah membuat pesanan makanan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesanan tidak terselesaikan secara tepat waktu, sehingga pelanggan dapat kecewa. - <i>Performa</i> kinerja yang ditunjukkan kurang atau menurun. 	<p><i>Result Control</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ketegasan terhadap sistem <i>punishment</i> bagi seluruh karyawan agar karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sehingga meminimalkan dampak kesalahan penyiapan makanan dan mengurangi dampak komplain dari pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sistem pengendalian yang lemah terjadi karena kurang ketatnya sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di *restaurant*. Permasalahan dari *control problem* disebabkan karena beberapa faktor terutama dari karyawan dan pemilik *restaurant* “K Sushi” dalam menjalankan tugasnya. Sehingga adanya ketidak sesuaian antara harapan dari karyawan dan pemilik *restaurant*. Kurang maksimalnya kinerja karyawan dalam menjalankan tugas karena keterbatasan kemampuan karyawan dan adanya perangkapan tugas karyawan sehingga karyawan tidak fokus dalam menjalankan pekerjaannya. Sehingga adanya komplain dari pelanggan baik dari segi pelayanan dan rasa yang diberikan. Maka dari itu peneliti meyakini bahwa konsep SPM akan dapat membantu banyak hal bagi perusahaan dalam mengatasi masalah seperti halnya dalam *Restaurant* “K Sushi”.

Pada penelitian berikutnya, peneliti berharap bahwa peneliti berikutnya dapat membahas keseluruhan masalah yang terdapat pada badan usaha hal ini dikarenakan pada penelitian ini masalah yang dibahas lebih berfokus pada bagian operasional saja. Peneliti juga berharap bahwa untuk penelitian selanjutnya dapat digunakan lebih dari 1 badan usaha agar dapat digeneralisasikan dengan objek yang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control Systems, 12th edition*. New York: McGraw – Hill.
- Badan Pusat Statistik (BPS). Diakses dari <https://surabayakota.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/392> dan https://surabayakota.bps.go.id/website/brs_ind/brsInd-20161107085326.pdf. Diakses pada tanggal 16 maret 2017 pukul 16.30 WIB.
- Cherrington, David J. 1995. *The Management of Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Efferin, S. Dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi (Sun Zi the Art of*

- War and Management Control System: Philosophy and Application*). Jakarta, Indonesia: PT Elex Media Komputindo.
- Hongren, Charles, garu Sundem, and William Stratton. 2005. *Introduction to Management Accounting*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Kurniawan, Indra. 2014. **Dude Harlino Soal Bisnis Kulinernya**. <http://www.tabloidbintang.com/articles/berita/polah/3568-Dude-Harlino-Soal-Bisnis-Kulinernya>. Diakses pada hari kamis tanggal 8 Desember 2015 pukul 13.30 WIB.
- Maciariello, Joseph A, dan Calvin J. Kirby. 1994. *Management Control System: Using Adaptive System to Attain Control*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Massingham, Peter R dan Tam, Leona. 2015. The relationship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 16 Iss 2 pp. 390- 418.
- Mathis, Robert L dan Jackson John H. 2002. *Human Resource Management*, Alih Bahasa. Jakarta : Salemba Empat.
- Merchant, K. A and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London, UK: Prentice-Hall.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen. Edisi ke-2*. Cetakan ke-1. Jakarta: Salemba Empat.
- Nilsson, F., dan Olve. 2001. *Control system in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management*. European Management Journal Vol. 19, No. 4, pp. 344-358.
(sumber: <http://www.ida.liu.se/~TDEI06/info/NilssomArt2d060123.pdf>, diakses pada tanggal 15 Desember 2016)
- Reginato, L. Dan Guerreiro, R. 2013. Relationships between environment, culture, and management control systems. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21 (2): 219-240.
- Rowland, Caroline R. 2014. Management learning, performance and reward: theory and practice revisited. *Journal of Management Development*. Vol. 33 Iss 4 pp. 342-356.
- Simons, Robert. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing: Text & Cases*, Prentice Hall: Upper Seaddle River, NJ.
- Wauran, Patrick. 2015. **Surga Kuliner, Industri Makanan RI Menjolak Tinggi**. <http://www.mri-research-ind.com/berita-235-surga-kuliner-industri-makanan-ri-melonjak-tinggi.html>. Diakses pada hari kamis tanggal 8 Desember 2015 pukul 14.00 WIB.