

**PENERAPAN ACTION CONTROL UNTUK MENGATASI
MOTIVATIONAL PROBLEM KARYAWAN DI
PT PUNDIMAS BAHAGIA DI ATAMBUA**

Meyana Funny Lasakar

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Surabaya

Mean.92@hotmail.com

Abstrak – Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan tercapainya tujuan badan usaha. Namun, seringkali terdapat perbedaan kepentingan antara tujuan badan usaha dan tujuan dari karyawan. Adanya perbedaan kepentingan ini yang menimbulkan *motivational problem* karyawan yang mana karyawan seringkali bekerja tidak sesuai dengan tujuan badan usaha. *Motivational problem* karyawan dapat diatasi dengan menggunakan salah satu jenis sistem pengendalian manajemen yaitu *action control*. PT Pundimas Bahagia di Atambua merupakan salah satu badan usaha yang bergerak di bidang jasa konstruksi dan pengolahan kayu yang dalam mencapai tujuannya membutuhkan banyak sumber daya manusia dan juga seringkali mengalami *motivational problem* karyawan. Adapun kontrol yang dibuat oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua merupakan salah satu pengendalian untuk mengatasi *motivational problem* karyawan. Akan tetapi kontrol yang ada masih belum cukup memotivasi karyawan sehingga dilakukannya penelitian untuk menerapkan *action control* dalam mengatasi *motivational problem* karyawan di PT Pundimas Bahagia di Atambua

Kata kunci: *action control, motivational problem.*

Abstract – Human resource is one of the factors that determine the achievement of entity objectives. However, these are often differences of interest between the goals and objectives of the enterprise employees. The different interests that cause motivational problems of employees where employees often work not in accordance with the purpose entities. Motivational problem employees can be solved by using one type of management control systems that action control. PT Pundimas Bahagia Atambua is one business entity engaged in the construction and wood processing in achieving goals requires a lot of human resources and also often have a motivational problem employees. As for the control made by PT Pundimaas Bahagia Atambua is one of control to overcome the motivational problem employees. However, the control is still not enough to motivate employees so does the research to implement action control to address the motivational problems employees in PT Pundimas Bahagia Atambua.

Keywords: *action control, motivational problem.*

PENDAHULUAN

Badan usaha memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan visi misi yang ada dalam badan usaha. Sistem pengendalian manajemen merupakan kontrol yang dapat digunakan untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan untuk memberikan insentif melalui penghargaan dan hukuman (Kruis, 2008). Karyawan akan lebih melaksanakan tugasnya dengan baik jika motivasi yang diberikan dapat memicu semangat kerja karyawan. Karyawan yang di motivasi akan bertahan lebih lama karena mendapat pengakuan atas hasil kerjanya yang baik sebuah perasaan bahwa mereka dihargai dan dilibatkan dalam operasional badan usaha. Akan tetapi yang terjadi selama ini adalah badan usaha tidak dapat memotivasi karyawannya dengan baik sehingga seringkali karyawan tidak mendapati rasa kepuasan dari hasil kerja mereka (Rachman, 2012).

Menurut hasil survei Accenture, alasan utama responden tidak puas dengan pekerjaan mereka, antara lain kompensasi yang tidak sepadan (47 persen untuk perempuan dan 44 persen laki-laki), tidak adanya kesempatan untuk tumbuh (36 persen dibandingkan 32 persen), tidak adanya kesempatan pengembangan karir (33 persen dibandingkan 34 persen), dan merasa terperangkap (29 persen dibanding 32 persen). Karena kurang dukungan dari badan usaha sendiri inilah yang mendorong timbulnya *motivational problem* karyawan (Rahayu, 2011).

Badan usaha yang sukses adalah badan usaha yang dapat menyeimbangkan kepentingan badan usaha dan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang bekerja di sektor konstruksi dan pengolahan kayu dituntut untuk bekerja dengan kualitas yang bagus diikat dengan peraturan yang ketat, akan tetapi karyawan belum mendapatkan imbalan yang memadai (Yankov and Kleiner, 2001). Hal inilah yang menimbulkan *motivational problem* pada sektor konstruksi dan pengolahan kayu sehingga untuk mengatasi *motivational problem* ini badan usaha yang berada di sektor konstruksi dan pengolahan kayu dapat menggunakan *action control* yang merupakan salah satu bentuk pengendalian manajemen yang fokusnya pada tindakan yang dilakukan oleh karyawan pada saat bekerja (Yulastuti, 2008).

ACTION CONTROL UNTUK MENGATASI MOTIVATIONAL PROBLEM KARYAWAN

Sistem pengendalian adalah alat yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan para pelaku organisasi mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Masalah-masalah yang sering terjadi dalam pengendalian manajemen adalah *lack of direction problem*, *motivational problem* dan *personel limitation*. Dalam mengatasi masalah ini sistem pengendalian manajemen memiliki empat bentuk yaitu *result control*, *action control*, *personnel control* dan *cultural control*.

Fokus pengendalian *action control* pada tindakan karyawan yang mana untuk memastikan apakah tindakan yang dilakukan oleh karyawan telah sesuai dengan tujuan dan strategi badan usaha. *Action control* memiliki empat elemen yaitu *behavioral constraints*, *preaction review*, *action accountability* dan *redundancy*.

Behavioral constraints menekankan pada pembatasan area-area yang penting bagi badan usaha. *Behavioral constraints* dapat diaplikasi dalam dua bentuk yaitu *physical constraints* yang merupakan pembatasan secara fisik untuk mencegah karyawan melakukan tindakan yang menimbulkan kerugian fisik bagi badan usaha dan *administrative constraints* yang merupakan batasan atas kemampuan karyawan untuk melakukan tindakan tertentu.

Preaction review merupakan pengendalian yang dilakukan dengan cara memeriksa kembali rencana kegiatan operasional sebelum kegiatan operasional itu dilakukan dan menghasilkan persetujuan atau penolakan. *Preaction review* memiliki dua bentuk yaitu formal dan informal.

Action accountability dapat diaplikasikan dengan cara mendefinisikan tindakan yang dapat dilakukan dan yang tidak dapat dilakukan, mengkomunikasikan hal-hal tersebut ke seluruh karyawan yang ada dalam badan usaha, melakukan pengamatan terhadap tindakan yang dilakukan oleh karyawan kemudian memberikan imbalan kepada karyawan yang melakukan tindakan yang menguntungkan bagi badan usaha dan memberikan hukuman kepada karyawan yang melanggar peraturan yang ada dalam badan usaha.

Redundancy merupakan pengendalian dilakukan dengan cara menempatkan karyawan lebih banyak dari yang seharusnya untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan waktu penyelesaiannya semakin cepat serta mendukung karyawan yang sudah ada (Merchant dan Van Der Stede, 2007).

Motivasi merupakan dorongan untuk menimbulkan dan mengarahkan perilaku karyawan (Gibson et al, 1997). Menurut Herzberg ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku individu sehingga individu dapat termotivasi yaitu yang pertama *hygiene factors* yang merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan kondisi ekstrinsik (kondisi pekerjaan) yang meliputi gaji, kebijakan badan usaha, status dan keamanan kerja. Adanya faktor ini tidak selalu menimbulkan kepuasan atau memotivasi karyawan akan tetapi jika faktor ini tidak terpenuhi atau tidak ada maka akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Kemudian, yang kedua *satisfier factors* yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi tersebut bukan berarti membuktikan kondisi tidak puas. Sebaliknya adanya kondisi-kondisi tersebut akan membentuk motivasi yang kuat bagi karyawan sehingga karyawan dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik (Gibson et al, 1997).

Adanya *action control* merupakan salah satu jenis pengendalian manajemen yang dapat digunakan untuk mengatasi *motivational problem* karyawan yang timbul karena tidak terpenuhinya *hygiene factors* dan *satisfier factors*. Pada salah satu bentuk *action control* yaitu *action accountability* adanya pemberian *reward* dan *punishment* serta ditambah dengan terpenuhinya *hygiene factors* dan *satisfier factors* akan memicu karyawan untuk lebih giat dalam bekerja demi mencapai tujuan badan usaha.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian mengenai penerapan *action control* untuk mengatasi *motivational problem* karyawan digunakan pendekatan kualitatif yang mana hanya meneliti satu objek saja yaitu PT Pundimas Bahagia di Atambua dan tujuan dari studi ini berupa *explanatory research* yang mana ingin memahami lebih

dalam lagi tentang masalah-masalah yang ada dalam badan usaha tersebut serta studi ini merupakan *applied research* yang mana akan mencoba memberikan solusi untuk mengatasi *motivational problem* karyawan yang ada di PT Pundimas Bahagia di Atambua melalui penerapan *action control*. Fokus penelitian ini hanya sebatas pada penerapan *action control* untuk mengatasi *motivational problem* karyawan yang terjadi di PT Pundimas Bahagia di Atambua.

Adapun dibuatnya mini research question untuk membantu membahas lebih dalam mengenai penerapan *action control* untuk mengatasi *motivational problem* karyawan di PT Pundimas Bahagia di Atambua. *Mini research questions* yang pertama adalah bagaimana kontrol yang sudah diterapkan oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua untuk karyawannya selama ini? Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *semi-structured interview*, media yang digunakan selama wawancara adalah *tape recorder* dan catatan kecil (*notes*). Adapun observasi dan analisis dokumen-dokumen yang terkait dengan kontrol yang ada di PT Pundimas Bahagia di Atambua.

Mini research questions yang kedua yaitu *motivational problem* apa saja yang dihadapi oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua terkait dengan kontrol yang sudah diterapkan dan mengapa demikian? Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *semi-structured interview* dan juga observasi.

Mini research questions yang ketiga adalah bagaimana kelebihan dan kelemahan dari kontrol yang sudah diterapkan oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua selama ini untuk mengatasi *motivational problem* karyawan? Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *semi-structured interview* dan juga observasi.

Mini research questions yang terakhir adalah bagaimana penerapan *action control* dapat mengatasi *motivational problems* karyawan yang ada di PT Pundimas Bahagia di Atambua? Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *semi-structured interview* dan menganalisis kembali hasil dari *mini research questions* pertama, kedua dan ketiga. Tujuan dilakukannya analisis dokumen hasil *mini research questions* adalah untuk mengetahui

bagaimana penerapan *action control* dapat mengatasi *motivational problem* karyawan yang ada di PT Pundimas Bahagia di Atambua.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap badan usaha tentu memiliki sistem pengendalian manajemen untuk mengontrol karyawannya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan badan usaha untuk mencapai tujuan badan usaha. Dengan diterapkannya sistem pengendalian manajemen dalam badan usaha diharapkan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan serta meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan badan usaha. Kontrol yang dibuat oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua seperti adanya absensi untuk melihat kehadiran dan ketepatan waktu karyawan, Adanya pengambilan keputusan yang seluruhnya dilakukan oleh direktur utama dan juga adanya pemberian reward kepada karyawan yang menurut direktur utama karyawan tersebut rajin dalam bekerja.

PT Pundimas Bahagia di Atambua seringkali mengalami hambatan dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen terhadap karyawannya. Hambatan ini dikarenakan masalah yang terjadi pada karyawannya. Masalah yang seringkali dialami oleh karyawan PT Pundimas Bahagia di Atambua seperti ketidakmampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya atau tidak memiliki motivasi yang cukup dalam bekerja.

Menurut *Herzberg's two-factors theory* adanya masalah yang terjadi pada karyawan kemungkinan ditimbulkan dari tidak terpenuhinya *hygiene factors* dan *satisfier factors*. Pada PT Pundimas Bahagia di Atambua *hygiene factors* yang masih belum terpenuhi adalah kebijakan yang mana karyawan seringkali melanggar peraturan dan kebijakan yang dibuat. Padahal kebijakan yang dibuat adalah untuk meminimalisasikan terjadinya tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Kebijakan yang seringkali tidak diikuti seperti karyawan seringkali datang terlambat dalam bekerja dan peminjaman peralatan digudang yang tidak sesuai dengan prosedur yang membuat kurangnya tanggung jawab karyawan pada peralatan yang digunakan. Kemudian, adanya *satisfier factors* seperti tidak adanya pengakuan atas hasil kerja karyawan dan juga kemungkinan

berkembang karyawan masih sangat kecil karena Karyawan yang selalu mengerjakan pekerjaan yang sama dari waktu ke waktu dan terkadang karyawan yang berada pada level bawah tidak pernah ikut serta dalam pertemuan sehingga tidak pernah menerima kritik dan saran untuk perkembangan dirinya.

Dari kontrol yang telah diterapkan oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua dapat diketahui bahwa adanya kelebihan dan kelemahan. Kelebihan dari kontrol yang telah diterapkan oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua selama ini seperti keamanan dan keselamatan kerja sangat diutamakan sehingga PT Pundimas Bahagia di Atambua memberikan jaminan sosial dan tenaga kerja (JAMSOSTEK) kepada karyawan agar karyawan merasa bahwa keamanan dan keselamatan dirinya dalam bekerja di jamin oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua. Selain itu, adanya peraturan yang harus ditaati oleh seluruh karyawan mengenai penyimpanan peralatan yang berbahaya karena jika penyimpanan peralatan tersebut tidak benar akan membahayakan keamanan dan keselamatan kerja seluruh karyawan. Sedangkan kelemahan dari kontrol yang telah diterapkan selama ini seperti pemberian *reward* yang kurang sesuai dengan hasil kerja karyawan dan tidak adanya penentuan target kerja karyawan serta *punishment* yang diberikan kurang tegas sehingga seringkali karyawan terus mengulangi kesalahan yang sama.

Setelah melihat penerapan sistem pengendalian manajemen yang ada di PT Pundimas Bahagia di Atambua maka dapat dikatakan bahwa masih banyak terjadinya permasalahan-permasalahan dalam penerapan pengendalian manajemennya. Selain itu, di dalam penerapan sistem pengendalian manajemen di PT Pundimas Bahagia di Atambua ini masih terdapat juga beberapa kelemahan-kelemahan yang disebabkan karena kurangnya motivasi yang diberikan oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua kepada karyawannya. Oleh karena itu, dilakukannya perbaikan dengan menerapkan *action control* untuk mengatasi *motivational problem* karyawan di PT Pundimas Bahagia di Atambua.

Salah satu jenis pengendalian yang dapat diterapkan oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua untuk mengatasi *motivational problem* karyawan adalah *action control*. Elemen *action control* seperti *behavioral constraint* memberikan

batasan-batasan kepada karyawannya. Salah satu bentuk *behavioral constraint* adalah *physical constraint*. Kontrol ini memberikan batasan perilaku yang berguna untuk meminimalkan karyawan untuk melakukan tindakan yang seharusnya tidak dilakukan terutama bagi karyawan yang seringkali tidak menaati peraturan dan kebijakan yang di buat oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua. Batasan ini antara lain dengan menggunakan *finger print* untuk membuat karyawan menjadi lebih disiplin terhadap kehadirannya dan lebih menaati peraturan dan kebijakan untuk datang kerja tepat waktu serta dapat meminimalkan terjadinya kecurangan dalam pengisian absensi. Adanya pembatasan ini diharapkan juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih menghargai waktu mereka.

Adanya *physical constraint* juga untuk membatasi tindakan karyawan dalam penyimpanan peralatan-peralatan kerja yang berbahaya karena dapat mengganggu keamanan dan keselamatan kerja serta adanya *action accountability* berupa komunikasi mengenai kebijakan dan peraturan kepada karyawan sebaiknya dilakukan secara rutin agar karyawan menganggap kebijakan dan peraturan yang ada di PT Pundimas Bahagia di Atambua ini merupakan suatu hal yang penting untuk ditaati dan dijalankan.

Adapun *redundancy* seperti penambahan staf untuk mengawasi penggunaan dan penyimpanan peralatan serta penambahan CCTV untuk mengawasi karyawan dalam bertindak secara tidak langsung. Adanya hal ini untuk memotivasi karyawan dalam bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga terpenuhilah *hygiene factors* yang mana adanya faktor ini dapat menimbulkan rasa kepuasan kerja karyawan.

Untuk pemberian *reward* berasal dari direktur utama akantetapi *reward* yang diberikan terkadang tidak sesuai dengan hasil kerja karyawan. Dengan adanya *preaction review* dalam bentuk formal serta *action accountability* dimana dibuatnya target kerja karyawan, evaluasi kinerja karyawan, pemberian *reward* dan *punishment* berdasarkan hasil evaluasi kinerja karyawan akan membuat terpenuhinya *satisfier factor* dimana karyawan akan puas dengan mengetahui

sejauhmana ia berkembang dan karyawan mendapatkan pengakuan atas hasil kerjanya.

Pada PT Pundimas Bahagia di Atambua seluruh keputusan berasal dari direktur utama sehingga terkadang jika direktur utama lagi tidak berada ditempat pendistribusian informasi dan keputusan jadi terhambat. Adanya *administrative constraint* melalui pembatasan wewenang dalam pengambilan keputusan yang dapat diberikan kepada direktur maupun staf-staf yang berada pada level yang lebih tinggi berdasarkan *job description* sehingga membantu mempercepat pendistribusian informasi dan keputusan. adanya pembatasan wewenang berdasarkan level manajerial dan *job description* mendukung terpenuhinya *hygiene factors*.

Adanya *preaction review* dalam bentuk informal serta *action accountability* seperti mengkomunikasikan secara langsung dan diingatkan mengenai prosedur pengerjaan tugas dengan jelas kepada karyawan baru dan karyawan tidak tetap agar karyawan baru dan karyawan tidak tetap bekerja sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua sehingga tindakan yang dilakukan oleh karyawan baru dan karyawan tidak tetap tidak merugikan PT Pundimas Bahagia di Atambua. Adanya komunikasi ini membuat karyawan akan merasa adanya perhatian yang diberikan dari PT Pundimas Bahagia di Atambua dan merasa adanya hubungan persaudaraan yang terjalin di PT Pundimas Bahagia di Atambua sehingga dengan adanya hal ini maka terpenuhilah *hygiene factors* yaitu hubungan baik antar individu dalam suatu badan usaha.

Dengan demikian dari hasil analisis diatas, hubungan *action control* untuk mengatasi *motivational problems* karyawan secara keseluruhan mendukung untuk terpenuhinya *hygiene factors* dan *satisfier factors* yang mana terpenuhinya kedua faktor ini dapat mengurangi *motivational problem* karyawan yang ada.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam mencapai tujuan PT Pundimas Bahagia di Atambua seringkali mengalami hambatan yang dikarenakan adanya *motivational problem* karyawan

yang timbul. Kontrol yang diterapkan oleh PT Pundimas Bahagia di Atambua untuk mengatasi *motivational problem* karyawan selama ini masih terdapatnya kelebihan dan kelemahan. Oleh karena itu, diberikannya saran berupa rekomendasi dengan menerapkan *action control* untuk mengatasi *motivational problem* karyawan. adanya *action control* dan juga terpenuhinya *hygiene factors* dan *satisfier factors* diharapkan dapat meminimalisasikan perbedaan tujuan dan kepentingan antara badan usaha dengan karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James L, Ivancevich, John M, and Donnelly, James H. 1997. ***Organizations: Behavior, Structure, Process***. Boston: Irwin Homewood.
- Kruis, Anne-Marie, 2008. ***Management Control System Design and Effectiveness***.
- Merchant, K. A, and W. A Van der stede, 2007. ***Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives***. 2nd edition. London,UK: Prentice Hall.
- Rachman, Abdul Talib, 2012. ***Kata-kata Positif Melambangkan Kekuatan Keberhasilan***.
- Rahayu, Eva Martha, 2011. ***Survei Accenture: Di Indonesia, Kebutuhan Peningkatan Diri, Arah Karier dan Regenerasi Mendominasi***.
- Yulastuti, Tanti. 2008. ***Manajemen Action Control***.
- Yankov, Lubka, and Kleiner, Brian H, 2001. ***Human Resources Issues n the Construction Industry***.