

## **EVALUASI MANAGEMENT CONTROL SYSTEM DALAM MENINGKATKAN CONTROL PADA AKTIVITAS OPERASIONAL PADA CV “X” DI SURABAYA**

**TEGUH ARIYANTO**

**Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

[Simorejo\\_sari@yahoo.com](mailto:Simorejo_sari@yahoo.com)

**Abstrak** – Bisnis Keluarga merupakan badan usaha yang sering kali dijumpai di banyak negara. Bisnis keluarga sendiri merupakan sumber penciptaan kekayaan pribadi dan juga merupakan perekonomian regional khususnya wilayah Asia. Bisnis keluarga sendiri tidak terlepas dari suatu masalah. Adapun masalah yang dihadapi antara bisnis keluarga antara satu dan yang lain berbeda-beda. Oleh karena itu diperlukan sebuah sistem pengendalian manajemen untuk mengatasi suatu masalah tersebut.

Pada penelitian ini obyek yang digunakan adalah CV “X” yang dimana juga merupakan bisnis keluarga yang bergerak pada bidang jasa yang khususnya jasa perbaikan kapal serta kontraktor. Penelitian juga merupakan *applied research* yang bertujuan untuk memberikan rekomendasi pada CV “X” Surabaya mengenai sistem pengendalian manajemen dalam upaya untuk meningkatkan kontrol pada aktivitas operasionalnya. Pendekatan pada penelitian ini adalah pendekatan secara kualitatif.

Temuan yang didapatkan selama observasi atau masa penelitian adalah masih lemahnya kontrol pada aktivitas operasional pada CV “X” yang dimana berdampak pada penyelesaian pekerjaan serta kualitas hasil yang tidak sesuai dengan harapan dari seorang pemilik. Dalam hal ini CV “X” perlu memperbaiki sistem pengendalian manajemen agar kontrol yang ada dalam CV “X” meningkat dan pekerjaan dapat terselesaikan sesuai tepat pada waktunya dan kualitas hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Control, Bisnis Keluarga

**Abstract** – The family business is a business entity that is often found in many countries. Family business itself is a source of personal wealth creation and also the regional economy, especially the Asian region. The family business is inseparable from the problem. The problems facing the family business between one and the other is different. Therefore we need a management control system to overcome the problem.

In this study, the object used is the CV "X" which is also a family business

which engaged the services of a particular field of ship repair services as well as contractors. Research is also an applied research that aims to provide recommendations on the CV "X" Surabaya on management control systems in an effort to improve control on operational activities. The approach in this study is a qualitative approach.

The findings obtained during the observation or study period is still lack of control on the operational activity in CV "X" that is where the impact on the completion of the work and the quality of the results that are inconsistent with the expectations of the owner. In this case the CV "X" needs to improve management control system so that the control is in the CV "X" increases and the work can be completed on time and the corresponding quality of the work in accordance with what is expected.

Key : Management Control System, Control, Family Business

## **PENDAHULUAN**

Usaha keluarga atau *family business* adalah suatu usaha sering kali dibanyak negara. Usaha keluarga juga merupakan sumber dari penciptaan kekayaan pribadi diwilayah asia dan juga merupakan pilar penting bagi perekonomian regional (Iskandar, 2011).Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh KPMG dan Family Business Australia pada tahun 2013 mengatakan bahwa kebanyakan bisnis keluarga di negara australia adalah perusahaan kecil dan menengah yang dimana jumlah karyawannya kurang dari 200 karyawan dan mereka bersaing dengan para kompetitornya dengan diferensiasi layanan mereka dibandingkan dengan biaya yang rendah.

Di negara indonesia sendiri juga terdapat banyak badan usaha keluarga. Beberapa badan usaha keluarga yang ada di indonesia dapat bertahan dari beberapa generasi. Adapun bisnis keluarga yang dapat bertahan dari beberapa generasi adalah bisnis keluarga Erick Thohir yang dimana dapat membeli saham mayoritas klub sepak bola kaya negara italia yaitu intermilan (F Deil, 2013), bisnis keluarga Susilo Wonowidjojo yang merupakan pemilik dari perusahaan rokok yang cukup ternama di indonesia yaitu Gudang garam dan merupakan terkaya ketiga di negara indonesia, bisnis keluarga Eka Tjipta Widjaja yang merupakan pemilik dari asia pulp dan golden agri yang juga merupakan 10 orang terkaya di indonesia berdasarkan forbes (Agustian, 2012).

Dalam hal ini bisnis keluarga bukan berarti terbebas dari hambatan ataupun rintangan. Adapun rintangan ataupun hambatan yang dialami oleh bisnis keluarga menurut jakarta Consulting group biasanya dihadapkan oleh isu-isu yang terkait dengan keluarga itu sendiri (Gracia, 2013). Dalam hal ini perusahaan keluarga dihadapkan dengan tuntutan untuk meningkatkan profesionalitas organisasi. Adapun isu-isu yang menjadi tantangan dalam pengelolaan bisnis keluarga yaitu masalah kepemimpinan, perencanaan strategis, pengetahuan pasar, pengukuran kinerja, analisis manajemen, pengetahuan manajemen, dan hasil akhir bisnis itu sendiri. selain itu juga terdapat isu-isu yang menyangkut keluarga diantaranya adalah konflik nilai, suksesi atau alih generasi, struktur management, penyelarasan kepentingan keluarga dengan perusahaan, kompensasi, kompetensi, dan pembagian hasil.

Banyaknya perusahaan keluarga di Indonesia dan juga beragamnya masalah yang dihadapi oleh manajemen perusahaan keluarga maka diperlukan sebuah sistem pengendalian manajemen atau juga yang sering disebut dengan *management control system*. *Management control system* merupakan sistem yang digunakan oleh manager dalam memastikan setiap karyawan yang ada pada perusahaan bertindak sesuai dengan tujuan serta strategi perusahaan (Merchant dan van der stede, 2003). Hal ini juga didukung oleh pernyataan Anthony dan Govindarajan (2007) yang menyatakan bahwa pengendalian akan membantu tujuan strategis mereka. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa setiap badan usaha keluarga memerlukan sebuah *management control system* agar tujuan organisasi dapat tercapai dan mengatasi konflik yang ada pada perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan secara longitudinal-cross sectional yang dimana rentang waktu penelitian yang dilakukan selama ini adalah mulai dari bulan Februari hingga bulan Juni 2014. Metode pengumpulan data yang digunakan terbatas pada wawancara, observasi serta analisis dokumen terkait.

Penelitian ini merupakan *applied research*, merupakan sebuah penelitian yang dilakukan untuk mengevaluasi serta memberikan rekomendasi perbaikan terhadap *management control system* dalam meningkatkan control yang ada pada CV "X". Main research question dari penelitian ini adalah "bagaimana desain penerapan management control system yang efektif untuk badan usaha keluarga CV "X"?"

## **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

CV “X” merupakan salah satu badan usaha keluarga yang terletak di daerah Surabaya, Jawa Timur. Badan usaha ini bergerak pada bidang jasa yakni jasa perbaikan kapal serta jasa konstruksi. Pada mulanya badan usaha ini hanya dijalankan oleh dua orang kakak beradik akan tetapi seiring berjalannya waktu badan usaha ini mulai berkembang dan membuat anggota keluarga dari pemilik terlibat pada aktivitas yang ada pada badan usaha ini.

### **Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen**

Setiap organisasi pasti memiliki system pengendalian manajemen yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan tersebut disebabkan oleh adanya gaya manajemen serta budaya organisasi yang berbeda-beda pada setiap badan usaha. Adapun penerapannya system pengendalian manajemen yang ada pada CV “X” adalah sebagai berikut:

1. Action Control

Dalam hal ini selama ini CV “X” menerapkan pembatasan fisik serta pembatasan administrative untuk membatasi perilaku karyawannya. Dalam hal ini ditunjukkan oleh adanya pembatasan pengambilan keputusan yang selama ini masih terpusat pada pemilik badan usaha, setiap pengeluaran keuangan harus disertai dengan adanya bukti, pengambilan peralatan serta perlengkapan harus disertai izin dari pemilik, setiap aktivitas yang ada pada badan usaha akan dilakukan pengecekan dan akan dilakukan review, dan sebagainya.

2. Result Control

Dalam hal ini selama ini CV “X” melakukan pengendalian atas hasil yang dalam hal ini ditunjukkan oleh adanya penilaian yang dilakukan oleh pemilik yang berdasarkan kerapian dan ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai yang ditentukan, selain itu badan usaha ini juga menerapkan target kerja yakni waktu penyelesaian pekerjaan dan bila dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat

dari yang ditentukan maka akan ada pemberian reward atau hadiah baik berupa materi maupun non material.

3. Personel Control

Penerapan personel control pada CV “X” dapat dilihat dari adanya penyeleksian dan penempatan karyawan yakni pada proses penyeleksian terbatas pada orang-orang yang kenal pada pemilik atau kepala group. selain itu CV “X” juga merancang pekerjaan berdasarkan motivasi serta kualifikasi karyawan yakni dapat dilihat dari adanya pembagian tanggung jawab yang dijelaskan sejak awal sebelum pekerjaan tersebut dilakukan.

4. Cultural Control

Penerapan Cultural Control pada CV “X” sendiri dapat dilihat dari adanya rolling yang dilakukan pemilik atas pekerjaan yang dilakukan karyawan yakni khususnya pada aktivitas perbaikan yang bertujuan supaya karyawan dapat memahami seluruh aktivitas perbaikan dan dapat bekerja sama dengan berbagai orang yang berbeda-beda. Selain itu pemilik juga sebagai contoh panutan bagi bawahannya yakni dapat dilihat dari contoh kedisiplinan dalam bekerja yakni selalu hadir tepat pada waktu atau setengah jam lebih awal dari waktu yang ditetapkan. Selain itu dalam memberikan solusi atas suatu permasalahan juga melibatkan para bawahannya dan sebagainya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Masalah-masalah dalam Sistem Pengendalian Manajemen**

Dalam menjalankan setiap aktivitasnya setiap badan usaha tidak terlepas dari sebuah permasalahan-permasalahan. Jika suatu permasalahan tersebut dibirkan maka masalah tersebut akan menjadi lebih besar dan nantinya akan mengganggu jalannya aktivitas pada badan usaha. Adapun permasalahan-permasalahan terkait dengan system pengendalian manajemen yang ada pada badan usaha CV “X” adalah sebagai berikut:

### 1. Kurangnya Pengamanan Data

Data merupakan harta yang penting bagi badan usaha yang harusnya dilindungi keamanannya. Hal ini karena dari data tersebut akan dapat digunakan sebagai dasar terhadap pengambilan keputusan oleh pimpinan badan usaha. Pada badan usaha yang telah dikelola secara professional data-data badan usaha akan dijaga keamanannya sebaik mungkin sedangkan pada badan usaha keluarga keamanan akan data-data badan usaha hanya dijaga seadanya dan lebih mengandalkan kepercayaan. Dalam badan usaha CV “X” pengamanan data masih seadanya dan dalam hal ini dapat dilihat dari tanpa adanya password untuk mengakses data tersebut.

### 2. Kedisiplinan Kerja

Kedisiplinan kerja merupakan hal penting bagi badan usaha yang dimana semakin tinggi tingkat kedisiplinan maka semakin mudah badan usaha dalam mencapai tujuan. Selain itu kedisiplinan menggambarkan sikap serta perilaku karyawan dalam menaati setiap kebijakan atau keputusan pimpinan badan usaha. Pada badan usaha yang dikelola secara professional kedisiplinan kerja selalu dijaga dengan baik dan setiap pelanggarannya akan dikenakan sanksi secara tegas akan tetapi pada badan usaha keluarga setiap sanksi lebih cenderung bersifat kekeluargaan. Dalam badan usaha CV “X” sendiri kedisiplinan kerja dinilai masih kurang dalam hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya pelanggaran atas pelanggaran-pelanggaran yakni masih banyaknya karyawan yang datang terlambat, penggunaan waktu kerja untuk aktivitas selain pekerjaan, dan tidak dipedulikannya keselamatan kerja.

### 3. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja merupakan hal yang sangat penting bagi semua perusahaan. dimana kualitas hasil kerja akan dapat membuat para pelanggan menjadi loyal kepada perusahaan apabila perusahaan memiliki kualitas terhadap hasil kerja yang baik. Dengan adanya loyalitas pelanggan maka akan

berdampak pada penerimaan ataupun pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Pada perusahaan yang dikelola secara professional kualitas hasil kerja akan selalu dijaga dengan baik dan akan selalu dilakukan pengecekan atas kualitas hasil kerja yang dilakukan dengan adanya tenaga ahli seperti quality control, sedangkan selama ini kualitas hasil kerja pada CV “X” yang merupakan badan usaha keluarga dinilai masih kurang baik karena pengecekan sendiri biasanya dilakukan oleh pemilik yang dimana berdasarkan hasil observasi masih menunjukkan hasil kualitas pekerjaan bagian teknik masih banyak yang tidak sesuai dengan apa yang diperintahkan atau diharapkan oleh general manager ataupun pemilik.

4. Kurang Efektifnya Koordinasi

Koordinasi antar anggota dalam badan usaha merupakan hal penting yang dimana dengan adanya kerja sama yang baik antar anggota dalam badan usaha akan memudahkan badan usaha dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini koordinasi selama ini badan usaha CV “X” dinilai masih kurang efektif yang dimana dalam hal ini ditunjukkan dengan sering terlambatnya pengiriman perlengkapan yang digunakan untuk menunjang aktivitas operasional yang ada di lapangan. Dengan adanya keterlambatan pengiriman perlengkapan akan mengganggu jalannya aktivitas yang ada di lapangan. Keterlambatan pengiriman perlengkapan sendiri dikarenakan oleh tidak tahunya kepala group waktu untuk meminta pengiriman kembali perlengkapan dan menunggu habisnya perlengkapan yang ada di lapangan maka kepala group baru akan meminta kepada pemilik untuk meminta pengiriman.

5. Sistem perekrutan karyawan

Perekrutan karyawan merupakan hal yang terpenting dimana adanya aktivitas perekrutan akan menentukan orang-orang yang akan menjalankan aktivitas yang ada pada badan usaha. Apabila orang-orang yang direkrut tidak sesuai dengan kriteria-kriteria maka akan menghambat badan usaha dalam mencapai

tujuannya. Pada badan usaha yang dikelola secara professional system perekrutan akan selalu dijalankan dengan baik dan setiap aktivitas yang ada dijalankan oleh orang-orang yang ahli dalam bidangnya sedangkan dalam hal ini perekrutan pada CV “X” sendiri dinilai masih kurang baik yang dimana ditunjukkan oleh perekrutan karyawan bagian teknik. Karyawan bagian teknik merupakan karyawan freeland yang dimana direkrut oleh pemilik berdasarkan hasil rekomendasi oleh kepala group. Dalam hal ini sering kali kepala group merekomendasikan orang-orang yang masih mempunyai tanggung jawab serta kewajiban pada orang lain yang dimana dalam hal ini akan memunculkan suatu masalah jika karyawan tersebut diminta orang lain untuk menyelesaikan kewajibannya dan tanggung jawabnya pada saat aktivitas perbaikan sedang berlangsung. Hal tersebut juga akan mengganggu koordinasi dilapangan dan dapat berakibat tidak terselesainya pekerjaan secara tepat waktu.

#### 6. Pembagian Gaji serta Bonus

Gaji merupakan kompensasi untuk karyawan atas usaha atau pekerjaan yang dilakukannya untuk kepentingan perusahaan sedangkan bonus merupakan kompensasi selain gaji yang diberikan kepada karyawan yang telah memenuhi target ataupun telah bekerja dengan baik. Gaji dan bonus akan memberikan motivasi kerja para karyawannya untuk bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan perusahaan. Pada perusahaan yang dijalankan secara professional setiap karyawan yang bekerja telah mendapatkan kompensasi atas apa yang telah dikerjakannya yakni berupa gaji sedangkan dalam CV “X” sendiri terdapat masalah akan pembagian gaji yang dimana khususnya untuk anggota keluarga yang dimana ada anggota keluarga yang mendapatkan gaji dan ada tidak mendapatkan gaji.

#### 7. Pengukuran dan Target Kerja

Pengukuran serta pemberian target kerja merupakan salah satu aktivitas yang

ada pada suatu badan usaha yang dimana digunakan untuk memotivasi kerja serta digunakan untuk menilai setiap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh para karyawan. Pada perusahaan yang dijalankan secara professional setiap aktivitas dalam perusahaan tersebut selalu dilakukan pengukuran serta penilaian setiap aktivitas yang telah dijalankan selain itu juga adanya penetapan target sedangkan dalam CV “X” sendiri selama ini pengukuran kerja serta target kerja hanya dilakukan pada bagian teknik sedangkan untuk bagian-bagian yang lain tidak terdapat pengukuran serta tidak terdapat target kerja. Dengan tidak adanya pengukuran kerja bagi bagian lain ini membuat kinerja menjadi tidak maksimal dalam hal ini khususnya pada bagian kantor. Apabila kinerja pada bagian kantor menjadi tidak maksimal maka akan berpengaruh juga pada aktivitas di lapangan.

#### 8. Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan asset bagi perusahaan. Dalam hal ini dikerenakan manusia sebagai pelaku atas aktivitas-aktivitas dalam suatu badan usaha tersebut. Jika badan usaha tidak memiliki sumber daya yang berkompeten maka akan sulit kemungkinan untuk mencapai tujuan organisasi. Penggunaan sumber daya sendiri harus diperhitungkan dengan baik hal ini karena penggunaan terlalu berlebihan maka manfaat yang diterima oleh badan usaha atas hasil kerja menjadi tidak maksimal sedangkan jika terlalu sedikit maka akan menyebabkan terganggunya aktivitas yang ada pada badan usaha. Selama ini pada badan usaha yang dijalankan secara professional penggunaan sumber daya manusia selalu diperhitungkan dan diusahakan tidak terdapat perangkapan fungsi yang dapat memunculkan potensi kecurangan sedangkan selama ini pada CV “X” berdasarkan hasil observasi menunjukkan masih minimnya sumber daya manusia yang dimiliki dibandingkan dengan aktivitas yang ada dikantor khususnya. Dalam hal ini ditunjukkan dengan adanya perangkapan fungsi yang ada contohnya seperti

bagian keuangan yang juga bertindak sebagai pencatatan atas segala transaksi-transaksi yang ada pada CV “X”.

9. Tidak adanya Job Description, Standart Operasional secara Tertulis

Job description merupakan suatu alat yang digunakan oleh perusahaan dalam menunjukkan tanggung jawab serta kewajiban yang karyawan yang ada pada badan usaha. Dalam hal ini pada badan usaha yang telah dijalankan secara professional job description selalu dibuat secara formal dan dapat dipahami oleh setiap anggotanya atau karyawannya mengenai tugas dan tanggung jawabnya sedangkan pada CV “X” tidak adanya pembuatan Job description secara formal dan tertulis yang dimana akan membuat suatu permasalahan karena ketidak jelasan tanggung jawab serta kewajiban karyawan yang ada dan nantinya apabila terjadi suatu masalah akan membuat karyawan saling lempar akan tanggung jawab atas suatu masalah tersebut. Peraturan merupakan sebuah alat dimana para pemimpin mengatur para bawahannya dengan adanya peraturan karyawan dapat bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Pada perusahaan yang dikelola secara professional peraturan akan selalu dibuat secara tertulis sedangkan dalam CV “X” sendiri aturan serta prosedur tidak dibuat secara tertulis akan tetapi dijelaskan secara lisan oleh pemilik setiap kali aktivitas-aktivitas perbaikan dimulai.

**Perbaikan-perbaikan atas Sistem Pengendalian Manajemen**

Dalam hal ini setelah mengetahui kinerja operasional, Sistem pengendalian manajemen serta permasalahan-permasalahan yang telah dihadapi oleh CV “X” mengenai system pengendalian manajemen maka berikut ini adalah rekomendasi-rekomendasi yang diberikan:

1. Menyempurnakan Struktur Organisasi

Menyempurnakan struktur organisasi yang selama ini bersifat informal menjadi formal. Tujuan dari pembuatan struktur organisasi menjadi formal adalah untuk memperjelas tanggung jawab serta kewajiban setiap

karyawan yang ada pada CV “X” serta juga dapat untuk meningkatkan rasa profesionalisme. Dalam hal ini penulis juga merekomendasikan dua bagian yakni bagian quality control dan bagian akuntansi yang selama ini tidak terdapat pada CV “X” adapun manfaat yang didapat dari adanya dua bagian tersebut adalah pencatatan menjadi lebih akurat serta kualitas atas hasil kerja menjadi terstandart dan terjaga, selain itu pemilik juga lebih leluasa dalam berkoordinasi dengan klien.

2. Meningkatkan pengamanan Data

Dalam hal ini CV “X” memerlukan peningkatan pengamanan atas data yakni dengan adanya password serta ID untuk mengakses data tertentu. Adapun manfaat yang didapatkan adalah meningkatnya keamanan suatu data yang dimana dengan amanyanya suatu data dapat menjaga persaingan dengan para competitor serta aktivitas bisnis dapat berjalan dengan baik. Karyawan dapat focus terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya saja yang dimana adanya focus maka akan dapat menambah pemahaman karyawan akan pekerjaan tersebut.

3. Pembelian Alat Komunikasi

Alat komunikasi merupakan hal yang penting dengan adanya alat komunikasi akan mempermudah komunikasi antar anggota di lapangan. Dalam hal ini CV “X” memerlukan alat komunikasi yakni berupa handy talky secukupnya. Adapun dengan adanya alat komunikasi tersebut akan mempermudah koordinasi yang ada dilapangan serta mempermudah pengambilan keputusan.

4. Memperbaiki System Perekrutan Karyawan

Perekrutan karyawan merupakan hal yang sangatlah penting dimana dalam aktivitas ini menentukan orang-orang yang nantinya melakukan

aktivitas yang ada pada perusahaan. Dalam hal ini CV “X” perlu melakukan perbaikan mengenai sistem perekrutan karyawan pada CV “X” dimana perusahaan seharusnya melakukan perekrutan orang-orang bagian teknik yang dimana tidak memiliki tanggungan ataupun kewajiban pada orang lain dan jika masih melakukan perekrutan terhadap orang-orang yang memiliki kewajiban maka sebaiknya CV “X” menerapkan rencana kontijensi. Adapun manfaat yang didapat adalah karyawan dapat lebih fokus, koordinasi di lapangan dapat berjalan baik, dan karyawan akan terbiasa dengan berbagai situasi.

5. **Memperbaiki Sistem pengukuran serta Pemberian Target**  
Pengukuran kerja merupakan cara perusahaan untuk menilai karyawannya dalam menjalankan aktivitas serta tanggung jawabnya pada badan usaha. Selama ini pengukuran kerja pada CV “X” hanya berfokus pada bagian teknik yang dimana pada bagian-bagian lain tidak dilakukannya pengukuran kinerja. Dalam hal ini CV “X” perlu melakukan pengukuran terhadap bagian-bagian lain yang merupakan anggota keluarga serta memberikan target atas pekerjaan yang dilakukan adapun manfaat yang diperoleh adalah dapat diketahui secara detail permasalahan yang ada di lapangan serta dapat menambah motivasi kerja.
6. **Memperbaiki system Reward dan Punishment**  
Reward dan punishment merupakan alat yang digunakan oleh perusahaan untuk memberikan motivasi pada karyawannya untuk lebih giat lagi

dalam bekerja. Dalam hal ini CV “X” perlu mempertegas hukuman agar karyawan lebih disiplin dalam bekerja adapun contohnya seperti adanya denda keterlambatan masuk kantor . Sedangkan untuk reward sebaiknya CV “X” perlu memberi kompensasi berupa gaji kepada karyawan yang merupakan anggota keluarga dalam hal ini bertujuan agar karyawan lebih semangat lagi dalam bekerja. Selain itu CV “X” perlu memperbaiki sistem reward yakni yang awalnya dari total waktu penyelesaian pekerjaan menjadi per item penyelesaian pekerjaan.

7. Pembuatan Job Description, peraturan-peraturan serta Standart Opersional secara Tertulis

Dalam hal ini CV “X” perlu membuat job description secara formal dan tertulis yang dimana dengan adanya job description secara formal dan tertulis akan mempermudah para karyawan dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya. CV “X” perlu pembuatan peraturan-peraturan serta standart operasional secara tertulis dalam hal ini bertujuan untuk meminimalisasi kesalahan yang dibuat karyawan selain itu juga dapat untuk meningkatkan kedisiplinan kerja para karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari penjelasan-penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa selama ini penerapan sistem pengendalian manajemen pada CV “X” terlihat masih kurang efektif oleh karena itu CV “X” perlu melakukan perbaikan-perbaikan mengenai sistem pengendalian manajemennya agar pekerjaan yang dikerjakan selesai tepat pada waktunya dengan kualitas hasil kerja yang baik agar para pelanggan menjadi loyal dan nantinya kan berdampak pada penerimaan pendapatan perusahaan.

Adapun saran-saran yang diberikan kepada CV “X” mengenai sistem

pengendalian manajemennya adalah sebagai berikut:

1. menyempurnakan struktur organisasi
2. meningkatkan pengamanan data
3. pembelian alat komunikasi
4. memperbaiki sistem perekrutan karyawan
5. memperbaiki sistem reward and punishment
6. melakukan pemberian target serta pengukuran kerja
7. pembuatan job description, peraturan, standart operasional secara tertulis dan formal

Dengan dilakukannya tujuh saran tersebut nantinya akan berdampak pada tingkat pengambilan keputusan serta beberapa aktivitas pengendalian manajemen. Selain itu dilakukannya daran akan membuat badan usaha CV “X” lebih nampak professional dan fokus pada pemberian layanan jasa pada pelanggan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustian, Widi. 2012. 40 daftar Orang Terkaya di Indonesia. (online) ([www.okezone.com](http://www.okezone.com)., diakses tanggal 16 maret 2014).
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2007. Management Control System, 12th Edition. New York: McGraw Hill Companies, Inc
- Athanassiou, N., Crittenden, W.F., Kelly, L.M., dan Marquez, P. 2002. Founder Centrality Effects on the Mexican family Firms’s Top Management Group : Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance. Vol 37
- Dewi, Arfiyan C.E dan Dhewanto, W. 2012. Key Success Factors of Islamic Family Business. Elsevier.Ltd.
- Efferin, Sujoko dan Soeherman, Bonnie. 2010. Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi. Jakarta : Elex Media Komp.
- F.Deil, siska amelie. 2013. Erick Thohir Beli klub Kaya Inter Milan darimana Duitnya. (online)( [www.liputan6.com](http://www.liputan6.com) ., diakses tanggal 16 maret 2014)
- Gracia, Khara. 2013. JCG Dekat dengan Penguasa Tidak Jamin Bisnis lancar.

(online)( [www.beritasatu.com](http://www.beritasatu.com). Diakses tanggal 16 maret 2014)

Iskandar, Eddy Dwinanto. 2011. Credit Suisse Kuliti 3568 Bisnis Keluarga di Asia.  
(online)( [www.swa.co.id](http://www.swa.co.id)., diakses tanggal 16 maret 2014).

KPMG. 2013 . KPMG and Family Business Australia Survey of family business  
2013.Australia. KPMG

Malmi, T., dan Brown, D.A. 2008. Management Control System as a Package-  
Opportunities, Challenges, and Research Directions. Management Accounting  
Research, Vol 19.

Merchant, K.A., dan Van der Stade, W.A.2007. Management Control System:  
Performance Measurement, Evaluation and Incentives. London, UK : Prentice  
Hall.

Pieper, M. Torsten. 2010. Non Solus: Toward a Psychology of Family Business. Vol  
1

Pratiwi, Gustyanita. 2013. Pembelajaran Berharga dari Konflik Bisnis Keluarga.  
(online)([www.swa.co.id](http://www.swa.co.id)., diakses tanggal 16 maret 2014)

S. Reid, Renee dan S. Adams, John.2001. Human resource Management- a survey of  
practices within family and non-family firm, Vol 25.