

## **EVALUASI ACTION DAN RESULT CONTROL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BAGIAN PRODUKSI CV X DI KEDIRI**

**Rifky Marvindo Soendoro**

[Rifky.Marvindo@gmail.com](mailto:Rifky.Marvindo@gmail.com)

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Fidelis Arastyo Andono, S.E., M.M., Ak.

Abstrak - Pada era globalisasi dewasa ini, persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Suatu perusahaan umumnya selalu dituntut agar dapat memberikan kinerja yang baik dan berkualitas. Salah satu hal yang perlu diperhatikan perusahaan untuk pencapaian pemberian mutu kinerja yang maksimal adalah mengenai penerapan pengendalian sistem manajemen yang terkendali dan diterapkan dengan baik. Keberhasilan dalam penerapan pengendalian sistem manajemen akan mempengaruhi dan meningkatkan motivasi kerja sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan sehingga secara langsung dapat mempengaruhi kinerja yang diberikan oleh perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah penulis mencoba untuk menganalisis topik mengenai penerapan *action control* dan *result control* untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan departemen produksi pada CV. X sehingga kinerja yang diberikan oleh sumber daya manusia CV. X akan ikut meningkat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan studi pustaka.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen oleh CV. X kurang tepat sasaran dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hal ini berdampak pada hasil yang dicapai oleh tiap karyawan. Oleh karena itu penelitian ini mencoba memberikan rekomendasi perbaikan dalam penerapan sistem pengendalian manajemen terutama pada *action* dan *result control* pada CV. X, sehingga perusahaan dapat memperoleh hasil kinerja yang maksimal dan mencapai tujuan dari CV. X.

**Kata Kunci :** *Action Control, Result Control, Motivational Problem, Reward and Punishment*

Abstract - In today's era of globalization, the competition in the business world becomes more intense. A company generally always required in order to provide good performance and quality. One thing to note the company for achieving maximum performance quality of the provision is the management system that controls the application of controlled and well implemented. The success in the implementation of the control system will affect the management and increase the motivation of human

resources in the company so that it can directly affect the performance provided by the company.

The purpose of this study is the author tries to analyze the topic of the application of control and result control action to improve employee motivation production department at CV. X so that the performance given by the human resources CV. X will increase. This study used a qualitative approach using interviews, observation, and literature.

The findings in this study indicate that management control systems by CV. X is less well targeted in influencing employee motivation. This has an impact on the results achieved by each employee. Therefore, this study attempts to provide recommendations for improvement in the implementation of management control systems, especially in the action and result control on CV. X, so that the company can obtain maximum results and achieve the performance objectives of the CV. X.

*Key Word : Action Control, Result Control, Motivational Problem, Reward and Punishment*

## **PENDAHULUAN**

Pada persaingan dunia usaha yang semakin ketat, setiap badan usaha dituntut untuk memberikan hasil terbaik pada produksinya. Hal ini merupakan kunci utama untuk agar suatu bisnis berjalan dengan baik. Suatu badan usaha selalu diharapkan dapat menghasilkan produk dalam tingkat optimal yang dapat diraih.

Dalam kota Kediri Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) nilai tertinggi dipegang oleh industri makanan, minuman, dan tembakau, dimana industri tersebut adalah konsumen mayoritas dari pengguna jasa sablon plastik yang akan dibahas dalam penelitian makalah ini. Dapat dikatakan bahwa permintaan dari jasa sablon plastik adalah tinggi, dan adalah penting bagi perusahaan penyedia jasa sablon itu sendiri untuk dapat memenuhi permintaan tersebut.

Berkaitan dengan masalah impact program CSR terhadap perusahaan, Global CSR survey memperlihatkan betapa pentingnya CSR untuk sustainability perusahaan. Dalam survey yang dilakukan di 10 negara (Global Survey dalam BEM KMFT UGM, 2012) , mayoritas konsumen (sebanyak 72%) mengatakan sudah membeli produk perusahaan yang melakukan CSR tersebut, dan kemudian merekomendasikan kepada yang lainnya untuk membelinya. CSR merupakan wujud penerapan tata kelola perusahaan yang baik dan memenuhi kebutuhan perusahaan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan. Survey lain oleh KPMG menyatakan bahwa tingkat pelaporan CSR mengalami peningkatan hingga tahun 2013, hal ini membuktikan CSR sudah banyak dilakukan dan penting untuk dilakukan.

Banyak perusahaan yang gagal memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Sebut saja perusahaan PT. Putera Jaya Gemilang adalah salah perusahaan garmen yang bergerak di bidang bordir, mengaku gagal meraih target produksi yang ditetapkan oleh perusahaannya. Dalam penelitian kasus PT. Putera Jaya Gemilang, diungkapkan bahwa penyebab gagalnya pemenuhan target produksi disebabkan bahwa tidak terpenuhinya target yang harus dicapai setiap karyawan. Lebih lanjut hal ini diungkapkan disebabkan oleh sumber daya manusia yang mengalami tekanan-tekanan kerja seperti stres dan tidak termotivasinya karyawan dalam bekerja. (Raharja,2007)

Selain PT. Putera Jaya Gemilang, terdapat juga artikel penelitian terhadap PT. Masscom Graphy yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan dan penerbitan. Pada PT. Masscom Graphy terdapat masalah kecacatan produksi yang

disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak dikontrol dengan sistem yang baik. Berdasarkan artikel penelitian tersebut hasil yang diberikan dengan penerapan Result Control pada perusahaan dapat menghilangkan masalah tersebut. Kecacatan produksi terus-menerus dapat menyebabkan target produksi tidak tercapai, atau dapat merugikan perusahaan secara tidak langsung. (Fakhri,2010)

Adapun penelitian ini untuk menjawab *main research question* yaitu Evaluasi Action dan Result Control untuk meningkatkan kinerja bagian produksi CV X di Kediri. Kemudian dari *main research question* dapat dijabarkan ke dalam *mini research question* sebagai berikut :

1. Bagaimana *Action* dan *Result Control* yang telah diterapkan CV X pada bagian produksi selama ini?
2. Bagaimana sistem penilaian kinerja bagian produksi selama ini?
3. Masalah- masalah apa yang terjadi dalam proses produksi yang mempengaruhi ketepatan pemenuhan order?
4. Analisis *Action* dan *Result Control* CV. X Selama ini ?
5. Rekomendasi apa yang bisa diberikan kepada bagian produksi CV X terkait dengan *Action* dan *Result Control* untuk meningkatkan kinerja produksi CV X sehingga Pemenuhan Order dapat dipenuhi?

## **KERANGKA TEORITIS**

Banyak orang bila ditanya salah satu cara yang sangat kuat dalam mempengaruhi sikap dalam suatu perusahaan, kebanyakan orang akan berkemungkinan besar berpikir

mengenai *pay-for-performance*. Dimana *pay-for-performance* ini adalah salah satu contoh tipe dari manajemen pengendalian yang disebut *result control* karena hal ini berkaitan bagaimana memberikan *rewards* atas hasil yang baik dan memberikan *punishment* untuk hasil yang buruk.

Kombinasi atas *rewards* yang dihubungkan dengan hasil, memberitahu atau mengingatkan pegawai atas area hasil yang penting(diharapkan) dan memotivasi mereka untuk menghasilkan hasil yang akan memberikan mereka *rewards*. *Result Control* mempengaruhi tindakan karena *result control* menyebabkan pegawai untuk lebih perhatian terhadap konsekuensi dari tindakan yang mereka ambil. Sehingga bukan lagi organisasi yang mendikte bagaimana tindakan pegawai seharusnya, tetapi pegawai itu sendiri terdorong untuk mengambil tindakan yang mereka percaya terbaik untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. (Merchant, 2007)

Implementasi dari *result Control* terdiri dari 4 langkah :

1. Menentukan Dimensi dari hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan

Menentukan dimensi yang tepat adalah penting, karena tujuan sudah ditetapkan dan proses penilaian akan membentuk pandangan pegawai atas apa yang penting. Bila dimensi penilaian tidak ditetapkan dengan tidak benar, atau tidak sejalan dengan obyektif perusahaan, *result control* dapat menyebabkan pegawai untuk melakukan hal yang salah.

## 2. Penilaian kinerja dari dimensi tersebut

Penilaian yang terkait dalam berbagai obyek penugasan merupakan element penting dalam *results control system*. Objek kepentingan adalah kinerja dari pegawai dari periode waktu tertentu.

Banyak dari berbagai hasil penilaian dapat dihubungkan dengan *rewards*. Banyak obyek alat ukur dari segi keuangan, seperti *net income, earnings per share and return on assets*, sering digunakan pada umumnya. Ada juga yang dari yang segi non-keuangan seperti, *market share, growth, customer satisfaction*, dan prestasi teapt waktu dalam tugas tertentu. Pemberian *reward* akan dilakukan ketika hal-hal yang ditetapkan tersebut dicapai atau dilampaui.

## 3. Menentukan target kinerja yang diinginkan

Target kinerja, atau standar, adalah hal penting lain dalam elemen *result control system*. Dalam *result control system* target seharusnya spesifik untuk setiap aspek yang dimensinya akan dinilai.

Target kinerja akan mempengaruhi sifat dalam dua arah. Pertama, target kinerja akan menstimulasi tindakan dan meningkatkan motivasi, dengan memberikan tujuan yang nyata untuk dicapai. Kedua, target kinerja akan membuat pegawai dapat menafsirkan hasil kinerja mereka sendiri, sehingga dapat memberikan feedback karena dengan adanya target, dapat disadari dari kinerja yang baik atau yang buruk.

4. Memberikan *rewards* (atau *punishment*) untuk meningkatkan sikap yang akan mengarahkan ke hasil yang diinginkan.

Elemen terakhir dari *result control system* adalah *rewards and punishment*. *Rewards* itu sendiri termasuk dalam kontrak motivasi yang berbentuk nilai yang disenangi oleh pegawai, seperti peningkatan gaji, bonus, promosi, keamanan jabatan, kebebasan, pengakuan, dan *power*. Sedangkan *punishment* adalah kebalikan dari *rewards*. *Punishment* terdiri dari hal yang tidak disukai dari pegawai seperti penurunan jabatan, tidak diakui supervisor, dipermalukan di publik, gagal mendapatkan *rewards* atau ekstrimnya kehilangan pekerjaan.

*Action control* merupakan salah satu bentuk *manajement control system* secara langsung karena melibatkan langkah-langkah pengendalian untuk memastikan tindakan yang diambil oleh karyawan telah sesuai dengan kepentingan/tujuan perusahaan. Pengendalian ini berusaha agar merubah tindakan karyawan menjadi lebih baik untuk mengendalikan kinerja mereka. (Merchant 2007)

Elemen-elemen *action control*

Menurut Merchant and van der Stede (2007), elemen-elemen *Action Control* terdiri dari berbagai elemen yaitu :

a. *Behavioral Constraints*

*Behavioral Constraints* adalah salah satu control yang bersifat mencegah kesalahan/kelalaian dengan cara membatasi tindakan pelaku pada area-area yang cenderung beresiko tinggi dalam munculnya masalah. Dengan *Behavioral Constraint* ini diterapkan agar meminimalkan atau mencegah terjadinya hal – hal yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

*Behavioral Constraints* didalamnya terdiri dari 2 hal yaitu :

1. *Physical Constraint*, yaitu pembatasan fisik pada area yang rawan terjadinya masalah. Pembatasan fisik yang dimaksud seperti kunci gudang, *password* pada komputer, dan pembatasan akses pada area-area penyimpanan.
2. *Administrative Constraint*, adalah pembatasan wewenang pada karyawan. *Administrative Constraint* dapat berupa batasan atas kemampuan karyawan untuk mengambil semua atau sebagian tindakan tertentu.

Beberapa bentuknya adalah :

- Pembatasan wewenang pengambilan keputusan
- Pemisahan tugas/fungsi terkait pembagian fungsi dalam menyelesaikan tugas yang sensitive seperti pembelian bahan baku.

b. *Preaction Review*

*Preaction Review* menekankan pada peninjauan ulang terhadap rencana-rencana perusahaan sebelum rencana tersebut direalisasikan. Tujuan dari



peninjauan ini adalah mencegah terjadinya kesalahan atau kelalaian dari rencana tersebut. Ada 2 bentuk dari *preaction review* yaitu :

1. *Formal*

Contoh dari *preaction review* yang formal adalah permintaan persetujuan dari pembelian bahan baku.

2. *Informal*

Contohnya perbincangan antara supervisor dan bawahannya dalam mengecek proses proyek tertentu.

c. *Action Accountability*

*Action Accountability* mengutamakan pada verifikasi dari tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan dengan dilengkapi dengan bukti-bukti yang mendukung. *Control* ini membuat karyawan tetap bertanggung jawab pada tindakan yang dilakukannya. Dalam penerapannya dibutuhkan :

1. Identifikasi atas tindakan yang dapat diterima atau tidak.
2. Komunikasi atas identifikasi tersebut pada karyawan
3. Observasi terhadap kejadian yang terjadi.
4. Pemberian *reward and punishment* atas tindakan yang menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

*Action Accountability* dapat dikomunikasikan secara administratif melalui prosedur, aturan kerja, kebijakan. Dan secara sosial, .melalui komunikasi lisan seperti diskusi tatap muka. *Action Accountability* biasanya

dilaksanakan dengan penekanan pada tindakan yang lebih dikaitkan dengan pemberian hukuman daripada penghargaan.

d. *Redundancy*

*Redundancy* merupakan salah satu bentuk dari *detective-type action control* yang tujuannya meminimalisir terjadinya kesalahan pada aktivitas karyawan. Misalnya seperti mempekerjakan atau mengoperasikan karyawan atau mesin melebihi dari yang dibutuhkan atau menyediakan cadangan karyawan atau mesin. Jika menggunakan lebih dari satu orang untuk melakukan tugas yang sama dapat menimbulkan konflik, frustrasi dan kebosanan. *Redundancy* ini disebut pengendalian karena meningkatkan kemungkinan penyelesaian tugas dengan memuaskan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif (*qualitatif research*) karena penelitian ini ingin mendapatkan pemahaman dan menjelaskan serta sebagai alat pengumpulan data analisis yang berguna sebagai panduan dalam proses penelitian. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan metode wawancara (*Interview*), pengamatan (*observasi*) dan analisis dokumen.

### 1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung melalui tatap muka dengan responden. Metode yang digunakan adalah *semi-structured interview*, yaitu daftar pertanyaan sudah disiapkan dan pertanyaan akan dapat berkembang dan bertambah mengikuti alur pembicaraan sesuai dengan topik yang dibutuhkan. Pertanyaan diajukan untuk memancing pendapat dan fakta dari sumber *interview*.

Wawancara akan dilakukan pada jam tidak sibuk seperti jam istirahat atau hari libur sesuai kesepakatan dengan alat bantu seperti perekam atau catatan kecil. Wawancara dapat dilakukan berulang kali bila hasil kurang memadai dalam wawancara pertama.

### 2. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengetahui lebih jelas bagaimana penarapan dan keadaan nyata situasi produksi yang dilakukan sehari-hari. Sehingga penulis dapat memperoleh data aktual dan sesuai fakta.

### 3. Analisis Dokumen

Analisis dokumen dilakukan untuk menunjang dan memberikan bukti tambahan yang akurat. Analisis dokumen juga diharapkan dapat memberikan informasi dan melihat adanya kesempatan perbaikan atau rekomendasi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas CV X Kediri.

## **HASIL**

Sistem Pengendalian Manajemen yang dijalankan oleh CV X di Kediri masihlah sangat tradisional. Ke tradisional ini berdampak kurang baik dalam perusahaan. Dimulai dari ketidak tepatan dalam penilaian kinerja hingga eksploitasi peraturan perusahaan karena tidak adanya pengendalian yang efektif dalam CV X. Dalam setiap pengendalian manajemen yang telah diterapkan oleh CV X, perlu dilakukan perbaikan untuk memperoleh hasil yang lebih baik untuk perusahaan kedepannya.

Dari sisi *Action* dan *Result Control* yang dijalankan CV X di Kediri. Banyak pengendalian yang belum di atur dan masih mempunyai banyak kesempatan untuk di improvisasi. Dengan perbaikan utama mengenai masalah motivasi yang tidak maksimal sehingga dengan perbaikan yang ada karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal juga. Hasil perbaikan ini bila diterapkan dengan tepat akan membawa dampak positif tidak hanya bagi perusahaan, tapi juga baik bagi karyawan.

## **KESIMPULAN**

*Motivational problem* karyawan divisi produksi yang dipicu dari masalah tidak adanya motivasi yang mendasari dari karyawan untuk bekerja secara giat. Hal ini bermula dari kesalahan pemberian bentuk *reward* yang tidak tepat karena tidak adanya bentuk khusus *reward* yang diberikan kepada karyawan yang berkinerja baik dan *punishment* bagi karyawan yang melakkan kesalahan yang dapat merugikan CV.X Kediri.

CV. X sendiri dalam pengendalian manajemen nya sudah menerapkan beberapa control, tetapi hanya menggores permukaannya saja. Dimana seperti pada result control, CV.X hanya diterapkan pada Defining Performance dimension.

Sedangkan untuk Pengendalian manajemen dari *Action Control*, CV. X memiliki banyak sekali kelemahan. Dimulai dari tanpa ada batasan fisik yang dapat mencegah keterlambatan yang tidak melebihi batas wajar keterlambatan. Tidak adanya kejelasan atas pertanggung jawaban (*Action accountability*) per individu karyawan sehingga karyawan bisa semena-mena dalam bekerja, (maksud dari ketidak jelasan disini lebih ke arah dimana tidak adanya target perorangan yang nantinya dapat dinilai baik buruknya kinerja per individu) Hingga munculnya perasaan bahwa kerja yang dilakukan oleh karyawan tidak dihargai (efek *redundancy*, dimana kerja karyawan dilakukan oleh banyak orang yang sama, muncul anggapan bahwa pekerjaanya tidaklah penting) Karyawan dimana karyawan perlu ditegur dan diawasi secara terus menerus.

Penilaian kinerja yang masih conventional dimana tidak dapat melihat secara pasti dan jelas untuk dapat membedakan mana karyawan yang bekerja secara baik dan benar dibandingkan yang tidak. Sehingga karyawan yang sudah bekerja giat dan benar merasa tidak dihargai karena dianggap sama dengan karyawan yang bekerja seadanya, tentu saja hal ini dapat memicu karyawan lain untuk meniru perilaku buruk tersebut.

Adapun saran yang diberikan penulis untuk mengatasi masalah pada *motivational problem* yang ada di CV. X, perlu dilakukan perbaikan sistem pengendalian manajemen,

karena sistem yang ada saat ini memungkinkan karyawan untuk bekerja sekadarnya. Kembali ke masalah kebutuhan dasar (*basic need*) karyawan itu sendiri tidak adanya *reward and punishment* yang sesuai sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan yang telah bekerja dengan giat. Sehingga perlu diperbaikinya sistem pemberian *rewards and punishment* itu sendiri. Seperti perbaikan sistem pemberian bonus pada karyawan yang sekarang tidak melihat dari kehadiran saja, tetapi juga melihat dari sikap dan perilaku karyawan itu sendiri, contoh batas keterlambatan untuk mendapat bonus dan juga peningkatan gaji pokok karyawan apabila memenuhi target secara terus-menerus. Sedangkan untuk punishment mulai diberlakukannya pemotongan gaji pada karyawan yang gagal memenuhi target selama 3 bulan berturut-turut hingga jam lembur tanpa upah lembur.

Perbaikan pada *result Control* diberlakukannya sistem pengukuran kinerja per individu karyawan, sehingga karyawan merasa lebih dihargai. Diberikannya target dan sasaran yang jelas seperti 1% batas kecacatan, dan pemberian *rewards* atas hasil yang diberikan karyawan yang giat bekerja seperti peningkatan gaji pokok dan upah lembur bagi karyawan yang bersangkutan.

Dari segi *Action Control* diberikannya hambatan fisik untuk masalah keterlambatan, yaitu penerapan penggunaan mesin ceklok atau *finger print* untuk presensi karyawan. Pengontrolan individu baik dari percakapan informal atau dilakukannya *briefing* untuk membahas masalah dan mencoba mencari solusi atas masalah tersebut. Penilaian individu agar karyawan memiliki rasa tanggung jawab atas tindakan yang dilakukannya, hal ini

juga akan mempengaruhi *rewards* dan *punishment* yang mungkin akan diberikan. Dan yang terakhir adalah sistem pemberian tugas yang adil dimana masing- masing karyawan mendapat tugas yang serupa dan mempunyai target tersendiri, sehingga karyawan dapat mengetahui apabila kinerjanya kurang maksimal bila dibandingkan dengan yang lain.

Untuk kedepannya, perusahaan dituntut untuk dapat melakukan analisis terhadap kebutuhan karyawannya, dimana tenaga kerja manusia merupakan kunci utama produksi dalam CV.X. Apabila perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, tentu saja karyawan akan termotivasi dan berusaha mencoba untuk membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.