

EVALUASI *ACTION CONTROL* DAN *RESULT CONTROL* UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN *FORWARDING* DI PT. BJS SURABAYA

Merlinda Ratu Lado
Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
merlindaratu@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas layanan pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman dan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Peningkatan kualitas layanan dalam badan usaha, untuk mencapai keuntungan jangka panjang bagi badan usaha yaitu loyalitas pelanggan, salah satu faktor keberhasilan untuk menciptakan suatu layanan yang berkualitas pada bisnis forwarding harus didukung dengan sistem pengendalian manajemen yang lebih baik. *Action control* dan *result control* merupakan pengendalian formal yang bertujuan untuk memberi manfaat bagi perusahaan dalam mengontrol tingkah laku karyawan sehingga tujuan dari perusahaan itu sendiri dapat tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada suatu perusahaan, dampak penurunan kinerja para karyawan berpengaruh. Tingkat perbaikan suatu system pengendalian di perusahaan sangatlah penting. Metode yang digunakan adalah metode explanatory dengan bentuk penelitian kualitatif. Penelitian dilakukan di sebuah perusahaan bisnis forwarding. Teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Berdasarkan hasil penelitian terhadap perusahaan, sistem pengendalian formal yang ada di perusahaan belum dapat berjalan dengan baik, perlu adanya perbaikan ulang lagi untuk meningkatkan kulaitas layanan yang ada di perusahaan.

Key word: Sistem Pengendalian Manajemen, Action Control, Result Control, dan Kualitas Layanan.

This study aims to determine the quality of service in a company engaged in the service delivery and influence customer satisfaction. Improved quality of service in a business entity, to achieve long-term benefits for the enterprise customer loyalty, one of the success factors for creating a quality service on forwarding business must be supported by the system better management control. Action control and control is a result of formal control that aims to benefit the company in controlling the behavior of the employees so that the objectives of the company itself can be achieved.

Based on the results of research conducted in a company, the impact of a decrease in the performance of the employees affected. An improved level control system in the company is very important. The method used is to form an explanatory method of qualitative research. The study was conducted in a business enterprise forwarding. Data collection techniques are observation, interviews, and document analysis. Based on the results of research on the company, the formal control

system in the company has not been able to run well, there needs to be improvement over again to improve existing services kulaitas in the company.

Key word: Management Control Systems, Control Action, Result Control, and Quality of Service.

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara maritim terbesar di dunia, 2/3 wilayah Indonesia merupakan lautan yang kaya akan sumber daya alam antara lain pertambangan, perikanan, dan pariwisata sehingga memerlukan pengelolaan yang terintegrasi. Bisnis pengiriman barang memberi kontribusi besar dalam melakukan pengiriman baik ke itu pengiriman ke luar maupun dalam negeri. Peningkatan bisnis pelayaran yang ada di Indonesia mulai mengalami peningkatan di 2005 dan yang berdasarkan hasil survei jumlah perusahaan pelayaran tahun 2005 sebanyak 1.272 yang berarti terjadi peningkatan sebesar 10,60% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Perkembangan jumlah perusahaan pelayaran diikuti oleh perkembangan armada niaga nasional sebesar 11,20%, dimana pada akhir 2005 jumlah armada niaga nasional sebanyak 6.689 unit, dengan total GT 6.542.109, dapat disimpulkan bahwa peningkatan jumlah perusahaan pelayaran seiring dengan peningkatan jumlah armada niaga nasional. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan peningkatan bisnis pelayaran semakin meningkat dari tahun ke tahun (pelayaran dan perkapalan, 2009).

Hasil survei yang lain mengatakan porsi EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut) sekitar 50% dari total *industry forwarding*/ekspedisi, disusul EMPU (Ekspedisi Muatan Pesawat Udara) (20%), dan EMKA (Ekspedisi Muatan Kereta Api) (20%). Sisanya, 10%, merupakan jasa freight forwarding (Warta Ekonomi, 2010). Hal ini membuktikan bahwa bisnis pengiriman sangat ini sedang berkembang di Indonesia. Perbedaan fasilitas yang diberikan tiap-tiap perusahaan pengiriman mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan modifikasi layanan yang diberikan tentu membuat pelanggan memiliki penilaian dan prefensi yang berbeda pada setiap perusahaan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan pada bisnis ekspedisi laut, darat dan udara pada 2006-2010 industri ini akan bertumbuh 53,35%, dari Rp 68 triliun

(2006) menjadi Rp104,4 triliun (2010) dan rata-rata 11% pertahun (Majalah Bisnis dan Manajemen “Eksekutif”, 2010).

Merchant and Van der Stede (2007) *management control system* meliputi semua alat atau sistem yang digunakan manajer untuk memastikan perilaku dan keputusan karyawan sudah sesuai dengan tujuan strategi organisasi. Malmi and Brown (2008) Sistem-sistem, peraturan, praktek, nilai, dan aktivitas manajemen lain yang digunakan untuk mengatur perilaku karyawan secara langsung disebut sebagai pengendalian manajemen. Jika pengendalian ini merupakan sistem yang lengkap maka bisa disebut sebagai sistem pengendalian manajemen. Merchant and Van der Stede (2007) menggolongkan ada tiga masalah pengendalian: *Lack of direction problem*, *Motivational problems*, dan *Personel limitation*. Menurut Merchant and Van der Stede (2007) *management control system* terbagi atas empat pengendalian penting yaitu *result control*, *action control*, *personnel control* and *cultural control*. Menurut Maciariello and Kirby (1994) *action* dan *result control* merupakan bentuk dari sistem pengendalian *formal*, sedangkan *personnel* dan *cultural control* merupakan bentuk dari sistem pengendalian *informal*. *Personnel* dan *cultural control* membantu menutup keterbatasan dari *action* dan *result control*, karena *action* dan *result control* seringkali tidak dapat dibuat sempurna diakibatkan oleh biaya yang terlalu besar.

Empat bentuk *action control* yaitu *Behavior Constraints* dibagi menjadi dua yaitu *Physical Constraints* dan *Administrative Constrains*, *Preaction Review* dibagi menjadi dua yaitu *formal* dan *informal*, *Action Accountability* dan *Redundancy*. Pengendalian manajemen selain *action control*, yaitu *result control*. *Result control* dapat mempengaruhi tindakan seseorang karena hal ini menyebabkan para pekerja terkait terhadap konsekuensi atas tindakan yang dilakukan dinilai berdasarkan hasil yang dikerjakan. Elemen *result control* meliputi (Merchant and Van der Stede, 2007): *Defining performance dimensions*, *Setting performance targets*, dan *Providing reward and punishment* *Measuring performance* diuraikan menjadi tiga bagian yang ukur yaitu *Financial performance measures*, *Non financial performance measure*, dan *Subjective judgement*

Simon (1995) dalam Siryama (2006,h.896-904) menyatakan bahwa suatu pengendalian yang diterapkan dengan baik dapat mencapai tujuan badan usaha. Suatu manajemen dapat mempengaruhi bentuk dari strategi badan usaha dalam meningkatkan persaingan pasar yang berubah dengan cepat dan berpengaruh terhadap keuangan konsumen. Hoffman and Bateson (1999) menyatakan bahwa kualitas layanan merupakan bentuk sikap jangka panjang yang merupakan evaluasi kinerja badan usaha, maksudnya untuk menilai suatu kualitas layanan itu baik atau tidak maka badan usaha membutuhkan evaluasi kinerja dalam jangka panjang (lebih dari 1 tahun) dan tidak dapat dinilai dalam jangka pendek. Jangka panjang evaluasi kinerja tersebut badan usaha harus terus memastikan kualitas layanan yang baik pada konsumen.

Action control dan *result control* dapat diartikan sebagai suatu sistem formal yang berfungsi untuk mengontrol suatu badan usaha tersebut berjalan dengan baik atau tidak, *Action control* dan *result control* juga dapat dilakukan pada bisnis pengiriman barang yang sebagian besar karyawan dari golongan ekonomi dibawah rata-rata (buruh). *Action control* dan *result control* untuk menilai setiap masalah yang kurang baik pada badan usaha serta memperbaiki *Action control* dan *result control* tersebut untuk menjadi lebih baik. *Action control* dan *result control* diharapkan dapat menjadi alat bantu bagi badan usaha untuk meningkatkan kualitas layanan *forwarding* untuk tercapainya tujuan badan usaha. Hal ini ditandai dengan menurunnya *management control system*, produktivitas, motivasi, kualitas layanan, kedisiplinan karyawan terhadap perusahaan.

Penerapan *management control system* dalam sebuah badan usaha terbagi dalam beberapa bentuk, yakni berupa sistem penilaian kinerja dan kompensasi (*result control*), peraturan maupun kebijakan (*action control*), dan kondisi kerja (*personnel/cultural control*) yang mengatur setiap anggota dalam melaksanakan tugas. *Action control* dan *result control* merupakan sebuah pengendalian informal yang ada didalam *management control system* kedua pengendalian ini yang saling berkaitan, *action control* bisa dilakukan apabila *result control* yang ada pada badan usaha tersebut tidak berjalan dengan baik. *Action control* sendiri merupakan kontrol yang digunakan perusahaan untuk mengatur tindakan-tindakan apa saja

yang harus dilakukan dan sebaliknya, sedangkan *result control* salah satu pengendalian yang menekankan untuk memberikan kebebasan bertindak bagi karyawan sehingga dapat menimbulkan motivasi dan pengembangan bakat karyawan tersebut yang pada akhirnya diharapkan dapat membantu badan usaha untuk mencapai tujuan.

Menurut Auzair and Langfield (2005), semua karakter dari layanan memiliki implikasi hubungan terhadap keberadaan akuntansi manajemen dan pengendalian. Sedangkan tipe layanan dapat digunakan untuk mendeskripsikan karakter dari badan usaha tersebut serta dapat digunakan sebagai variabel dalam menentukan desain dari sistem pengendalian. Hal ini didukung oleh pernyataan Bignall and Ballantine (1996) yang dikutip dalam Auzair and Langfield (2005, 400)

“serval prior studies have identified the service process type as a potentially important variable for future management control system studies”

METODE PENELITIAN

Penelitian ini, merupakan *applied research* karena penelitian ini bertujuan untuk mencari solusi untuk masalah praktis tertentu Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai evaluasi efektivitas *Action control* dan *result control* terhadap kualitas layanan yang dihasilkan oleh PT. BJS. Proses pengumpulan data diperoleh langsung dari lapangan (*field research*), meliputi 3 metode yaitu wawancara (*semi structured*), observasi (*non-participant*), dan analisis dokumen.

Desain studi bertujuan untuk menjelaskan mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan *mini research question* dan mendeskripsikan hal apa saja yang berkaitan dengan *mini research question*, antara lain sumber data, metode dan pengumpulan data, aspek-aspek praktis dan justifikasi, agar Tercapainya tujuan yang diinginkan dari penelitian ini maka dapat dijelaskan dalam *main research question* sebagai berikut: Bagaimana evaluasi *action control* dan *result control* untuk meningkatkan kualitas layanan *forwarding* di PT. BJS. *Main research question* yang telah dibuat untuk tercapainya tujuan tersebut, diuraikan

dalam bentuk yang lebih berfokus pada area control yang masih kurang untuk dapat ditingkatkan. Berikut ini penjelasan mengenai *mini research question* dan pengambilan data dan pengelolaan yang berfungsi untuk menilai sistem pengendalian yang ada di PT. BJS, dan pengambilan data untuk mengolah:

1. Bagaimana bentuk *action control* dan *result control* di PT. BJS saat ini?
Sumber data yang digunakan untuk memperoleh jawaban dari pertanyaan ini didapatkan dengan melakukan wawancara. Metode pertanyaan yang dilakukan adalah *semi structured* dan dokumentasi pada struktur organisasi, *job description*, peraturan kerja dan hasil *print* dari *finger print*. Wawancara dilakukan dengan direktur, manajer operasional, manajer keuangan dan beberapa karyawan. Wawancara yang dilakukan secara langsung selama kurang lebih 120 menit sebanyak 2 kali dengan media alat tulis dan *tape recorder*. Penggunaan *tape recorder* dapat meminimalkan kemungkinan terlewatnya hal-hal penting yang disampaikan oleh manajer operasional dan karyawan. Dokumentasi dimaksudkan agar dapat melakukan analisis terhadap struktur organisasi, *job description*, peraturan kerja. Sumber data yang lain yaitu dilakukan dengan observasi secara langsung dengan melihat dan mengamati kinerja karyawan PT. BJS. Observasi dilakukan kurang lebih 2 kali. Observasi dilakukan untuk dapat mengamati perilaku para karyawan secara langsung ketika karyawan menerima barang yang dikirim oleh pelanggan, apakah sesuai dengan peraturan kerja yang dibuat oleh PT. BJS.
2. Bagaimana kualitas layanan *forwarding* yang terkait dengan *action control* dan *result control* di PT. BJS selama ini?
Pertanyaan pada *mini research question* kedua ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan pelanggan mengenai kualitas layanan *forwarding* yang diberikan PT. BJS. Oleh karena itu, dilakukan dokumentasi terhadap dokumen yang terkait dengan keluhan atau kritik dari pelanggan secara tertulis seperti data komplain pelanggan. Wawancara yang dilakukan selama 120 menit dengan frekuensi kunjungan 2 kali. Media yang digunakan yaitu catatan tertulis dan *tape recorder*, selain itu juga dilakukan observasi selama 60 menit dengan frekuensi

kunjungan sebanyak 2 kali untuk dapat melihat secara langsung kegiatan operasional para karyawan untuk melihat interaksi antar karyawan dengan pelanggan sehari-hari untuk mengetahui kualitas layanan *forwarding* yang diberikan.

3. Apa saja permasalahan *action control* dan *result control* yang terkait kualitas layanan *forwarding* di PT. BJS?

Pada wawancara ini menggunakan metode *semi structured interview* dan membutuhkan waktu 120 menit dengan frekuensi kunjungan sebanyak 2 kali. Media yang digunakan berupa catatan tertulis dan *tape recorder*. Observasi dilakukan untuk memastikan keakuratan data yang diperoleh, observasi dilaksanakan selama 100 menit ke PT. BJS. Observasi terhadap pelayanan yang diberikan karyawan terhadap pelanggan ini dilakukan untuk mengetahui apakah adanya penyimbangan antara peraturan yang ada di PT. BJS dengan kondisi nyata di perusahaan.

4. Bagaimana perbaikan *action control* dan *result control* yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan *forwarding* di PT. BJS?

Menjawab *mini research question* ini, dilakukan wawancara dengan metode *semi structured* dengan manajer operasional dan karyawan. Rekomendasi yang diberikan diperlukan acuan dari jurnal, buku literatur yang dapat digunakan untuk perbaikan kinerja karyawan serta dapat dibandingkan dengan kenyataan yang ada di perusahaan, bagaimana kualitas layanan menurut teori yang kemudian disesuaikan dengan kondisi nyata. Wawancara membutuhkan waktu 120 menit dengan frekuensi kunjungan sebanyak 2 kali. Media yang digunakan berupa catatan tertulis dan *tape recorder*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Bintang Jasa Samudra (BJS) adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang via kapal laut, perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga dan tergolong perusahaan perorangan. PT. BJS merupakan usaha yang dirintis dari bawah dan tergolong perusahaan yang mempunyai struktur organisasi yang masih sederhana dan sistem manajemen yang berbentuk

sentralisasi, dimana pemilik melakukan pengawasan langsung dan wewenang penuh dalam memberikan keputusan-keputusan strategis yang berkaitan dengan segala pekerjaan PT. BJS. Kelebihan dari PT. BJS selain menerima pengiriman barang dagang perusahaan juga menerima pengiriman barang-barang berat seperti: mobil, truck, sepeda motor, barang-barang yang seperti itu dikategorikan sebagai barang yang khususkan karena kapal yang keluar pulau tersebut hanya sedikit dan sebagian besar dikuasi oleh PT. BJS.

a. *Action Control* di PT. BJS

PT. BJS juga menetapkan tata tertib perusahaan dan kode etik serta nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Karyawan diharapkan dalam melaksanakan pekerjaan tidak melakukan kecurangan-kecurangan, tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar tidak terjadinya kecurangannya. Penerapan standar-standar membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas layanan pelanggan. Karyawan juga bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan agar sesuai dengan keinginan badan usaha. PT. BJS menerapkan *reward* dan *punishment* kepada karyawan. *Action control* yang diterapkan di PT. BJS untuk mengontrol tingkah laku karyawan.

- *Behavioral Constraints*

Behavioral constraints adalah suatu tindakan yang digunakan untuk mencegah terjadinya tindakan yang tidak diinginkan oleh badan usaha *behavioral constraints* terdiri dari:

Physical constraints

Pada PT. BJS *physical constraints* yang diterapkan yaitu:

a. Presensi dengan *finger print*

Presensi untuk karyawan PT. BJS menggunakan *finger print* yang diawasi langsung oleh manajer operasional, pihak perusahaan dapat mengetahui kehadiran karyawan setiap hari dan dapat meminimalkan resiko yang terjadinya karyawan yang ingin mengisi presensi milik karyawan lain. Penggunaan *finger print* ini dapat memudahkan perusahaan

mengontrol karyawan yang tidak masuk pada hari tersebut. *Action control* yang dilakukan pada presensi kehadiran karyawan membantu perusahaan untuk mengontrol karyawan agar tidak berbuat curangan, dan mempermudah manajer untuk tidak mencatat jam kedatangan karyawan, apakah ada karyawan yang terlambat atau tidak.

b. Kunci gudang kalimas dan gudang pegirian

Kunci gudang kalimas dan gudang pegirian dipegang oleh manajer operasional, yang bertanggung jawab terhadap seluruh gudang. Sebelum kantor ditutup manajer operasional memeriksa kembali gudang yang ada di kalimas maupun di pegirian, manajer melakukan pemeriksaan dibantu oleh kepala gudang dimasing-masing tempat. Hal ini dilakukan agar kepala gudang memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yaitu gudang yang merupakan aset penting.

Administrative Constraints

Pada PT. BJS bentuk *administrative constraints* yang ada yaitu:

a. Pembagian tugas

Pembagian tugas yang dilakukan oleh PT. BJS, berdasarkan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan. Contoh Pada proses pengiriman yang dipimpin oleh kepala gudang karyawan membantu pelanggan menurunkan barang dari mobil, admin operasional gudang kalimas memberikan informasi kepada pelanggan tentang jadwal pengiriman sehingga tidak terjadi penumpukan barang di gudang, admin operasional gudang pegirian melayani komplain pelanggan dengan kata-kata yang sopan, tersenyum serta dapat memberikan jawaban yang memuaskan.

b. Batasan wewenang

Penanganan komplain yang dilakukan oleh pelanggan, karyawan harus melaporkan kepada manajer operasional apabila komplain tersebut tidak dapat diselesaikan, bahkan sering kali harus menanyakan kepada direktur via telepon. Hal ini disebabkan direktur hanya datang memantau kondisi perusahaan 2-3 kali dalam 1 bulan. Laporan kepada direktur ini dilakukan apabila manajer merasa memerlukan keputusan dari direktur. Karyawan tidak boleh langsung mengambil keputusan apabila komplain membutuhkan penanganan ekstra.

- *Preaction Review*

- Standar layanan terhadap pelanggan

PT. BJS memiliki standar layanan yang tidak dibuat secara tertulis, tetapi disampaikan secara lisan. Peraturan-peraturan yang harus dilakukan oleh para karyawan seperti harus bertanggung jawab terhadap barang yang dikirim pelanggan, memberikan informasi yang jelas tentang jadwal pengiriman secara ramah dan sopan baik yang dilakukan via telepon atau datang ke kantor dan menerima masukan komplain serta memberikan penjelasan tentang kenapa barang tersebut rusak atau hilang.

- Jadwal kerja dan Jadwal pengiriman

Jadwal kerja karyawan PT. BJS yaitu hari senin-sabtu selama 9 jam dari jam 08.00-16.00. Karyawan yang terdiri dari divisi operasional, divisi keuangan, security, pergudangan. Karyawan ini bekerja sesuai dengan jadwal dan tugas masing-masing, ketika karyawan sampai di kantor, karyawan sudah mengetahui tugas dan pekerjaan masing-masing. PT. BJS tidak menetapkan jadwal pengiriman dilakukan, PT. BJS hanya

melakukan pengiriman berdasarkan berapa banyaknya barang di gudang (barang pelanggan) untuk dikirim pengiriman pada bulan tersebut.

- Sikap dan tingkah laku karyawan

Karyawan harus memiliki *attitude* yang baik saat berhadapan dengan pelanggan dan memiliki disiplin terhadap waktu untuk dapat memberikan layanan yang optimal. Peraturan mengenai sikap dan tingkah laku karyawan hanya berupa peraturan lisan. Setiap pelanggan yang mengirim barang karyawan menanyakan barang yang dikirim barang mudah pecah atau tidak, apabila mudah pecah diberi tanda oleh karyawan serta memisahkan tempat untuk barang tersebut.

- *Training*

PT. BJS tidak menggunakan *training* resmi untuk karyawan pada masa kerja selama satu tahun, *training* hanya dilakukan ketika perekrutan karyawan baru. PT. BJS hanya melakukan proses *coaching*, proses ini dilakukan oleh atasan tiap divisi dengan mengajarkan *guidelines* secara langsung (*if x then y, if a then b*), dengan proses *trial and error*.

- Komunikasi antar karyawan dan pelanggan

Standar-standar tersebut tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya hubungan atau komunikasi disetiap karyawan serta menjalin hubungan baik antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang dilakukan secara *administrative* dan social, komunikasi secara *administrative* dapat dijelaskan secara lisan berupa komunikasi yang dilakukan mengenai rencana-rencana yang dilakukan seperti standar layanan terhadap pelanggan dan memberikan fasilitas yang disediakan. Komunikasi sosial

dilakukan dengan percetakan sehari-hari termasuk beberapa komplain yang telah diatasi karyawan untuk memperbaiki kinerja para karyawan agar semakin hari dapat memberikan layanan yang lebih baik bagi para pelanggan.

- *Action Accountability*

- Penilaian kinerja

Setiap badan usaha selalu menilai kinerja para karyawan setelah menjalani kewajiban. Hal ini dimaksudkan agar para karyawan tetap berusaha memenuhi keinginan badan usaha. Penilaian kinerja yang diterapkan PT. BJS yaitu memberi *reward* berupa bonus kepada setiap karyawan karena tidak adanya komplain dan barang yang hilang atau rusak saat proses pengiriman berjalan, selama satu bulan dan memajang foto karyawan yang tidak pernah absen atau terlambat dalam satu bulan. *Punishment* berikan ketika *performance* karyawan menurun dan karyawan yang melanggar aturan perusahaan sesuai SOP.

- Laporan penyelesaian komplain

Hasil dari penyelesaian komplain pelanggan dalam bentuk laporan hasil komplain harus dilaporkan kepada supervisor atau manajer yang kemudian diberikan kepada direktur. Laporan tersebut berisi data mengenai nama pelanggan, jenis komplain, dapat terselesaikan atau tidak, dan nama karyawan. Laporan dari semua karyawan diakumulasi untuk mengetahui berapa komplain yang dapat diselesaikan dan komplain yang tidak dapat terselesaikan. Laporan tertulis tersebut dibuat agar tidak terjadi kerusakan atau kehilangan tidak terjadi lagi. Laporan penyelesaian komplain tersebut dibandingkan dari bulan ke bulan untuk mengetahui adanya kenaikan atau penurunan komplain pelanggan. Berikut ini adalah presentase komplain yang diterima PT. BJS selama 6 bulan tahun 2012.

Tabel 1

Tabel komplain di PT. BJS
Selama bulan januari-juni 2012

| Jenis komplain | Presentase |
|---|------------|
| Kerusakan packing (tapi barang masih lengkap) | 37,39% |
| Kehilangan barang | 25,39% |
| Barang yang kurang komplain | 16,78% |
| Kecepatan pengiriman | 13,74% |
| <i>Customer service</i> | 10,45% |
| Lain-lain | 13,54% |

Sumber: Data internal PT. BJS

- Observasi atas tindakan yang dilakukan

Pengawasan terhadap tindakan karyawan dapat dilakukan melalui pengawasan (*monitoring*) secara langsung oleh manajer operasional dan supervisor pada saat jam kerja. Pengawasan ini dilakukan dengan memperhatikan jadwal kerja, sikap dan tingkah laku karyawan. Pengawasan ini juga dapat dilakukan melalui tugas yang dikerjakan para karyawan, apakah sesuai dengan tugas yang diberikan.

- Pemberian *reward* dan *punishment*

PT. BJS memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan, *reward* yang memberikan berupa bonus bagi semua karyawan selama satu bulan tidak ada komplain yang masuk serta tidak adanya barang yang dikirim rusak atau hilang dan diumumkan dipapan pengumuman bahwa satu bulan tidak ada komplain yang masuk. Penilaian terhadap presensi juga berlaku di PT. BJS dengan memajang foto karyawan yang tidak pernah terlambat atau membolos selama satu bulan, hal ini berlaku untuk setiap karyawan yang ada, bonus dari karyawan teladan diberikan 10%

dari gaji pokok 1 bulan. PT. BJS tidak hanya menetapkan *reward* tetapi juga *punishment*.

b. *Result Control* di PT. BJS

a. *Defining Performance Dimensions*

1. Pencapaian target

Direktur PT. BJS menetapkan adanya pencapaian target yang harus dicapai tiap bulannya yaitu:

- ✓ Tidak adanya komplain yang dilakukan selama satu bulan, proses pengiriman berjalan dengan baik dan perhitungan kapasitas kapal.
- ✓ Dapat membangun hubungan dengan pelanggan terutama pelanggan yang lama adalah penyajian informasi yang tepat tentang jadwal pengiriman terutama pada pelanggan lama.
- ✓ Melayani komplain pelanggan, karyawan berusaha menanggapi komplain dari pelanggan dengan baik secara cepat dan tepat serta menjawab setiap pertanyaan yang diberikan pelanggan dengan sopan.

2. Kualitas layanan

Kualitas layanan berhubungan dengan tindakan yang diambil oleh karyawan untuk memberikan layanan yang terbaik bagi pelanggan berlaku untuk semua karyawan yang bertugas dan memiliki tanggung jawab atas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Layanan yang diberikan karyawan adalah layanan pada pelanggan mulai membawa barang ke gudang sampai barang tersebut tiba ditempat tujuan, dan menerima komplain apabila ada barang yang rusak atau hilang secara cepat dan tepat.

b. *Measuring Performance*

Metode pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. BJS adalah *nonfinancial performance measures* yaitu pengukuran kinerja yang dilakukan pada saat pekerjaan berlangsung. Pada PT. BJS, pengukuran kinerja dapat dilihat disetiap proses berjalannya pekerjaan yang sedang berlangsung yaitu:

- Pengukuran kinerja dapat dilihat dalam proses pengiriman berupa barang yang rusak atau hilang, tanggung jawab dari karyawan untuk barang yang dikirim, kecepatan karyawan membantu pelanggan menurunkan barang dari mobil.
- Seberapa cepat informasi jadwal keberangkatan diterima pelanggan, mengetahui tingkat loyalitas pelanggan terhadap perusahaan, kerja sama yang baik antar pelanggan dan perusahaan.
- Seberapa cepat karyawan menangani keluhan pelanggan, kesopanan karyawan menangani pelanggan yang menundang konflik, memberikan informasi atas kerusakan barang yang dikirim.

c. *Setting Performance Target*

Target kinerja atau standar pekerjaan suatu karyawan sangatlah penting dalam sistem elemen yang ada pada *result control*. PT. BJS memberikan target yang ingin dicapai untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk meraih sasaran target tersebut. *Briefing* tidak dilakukan oleh PT. BJS, *briefing* dilakukan dengan tujuan agar setiap hari karyawan mendapatkan pengarahan dan motivasi dari manajer ataupun pemilik serta untuk mengingatkan para karyawan mengenai hal-hal apa saja yang harus dilakukan pada hari itu juga.

c. Kualitas layanan

a. *Reliability*

PT. BJS belum memenuhi dimensi *reliability*, hal ini terbukti dengan memberikan layanan yang kurang sesuai, ada barang yang rusak pada waktu barang sampai ke pelanggan, barang yang tidak lengkap, kehilangan barang yang telah dikirim. Kondisi tersebut dibuktikan dengan adanya keluhan mengenai pengiriman barang, merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan. Karyawan kurang memperhatikan kondisi barang pada waktu proses pengiriman sehingga membuat pelanggan untuk melakukan keluhan terhadap barang yang dikirim. PT. BJS belum bisa memberikan kepastian tentang jadwal pengiriman barang serta pemberian respon yang lambat oleh

karyawan mengenai pertanyaan yang diajukan tentang jadwal keberangkatan kapal ke luar pulau, hal ini mempengaruhi hubungan pelanggan dengan perusahaan karena pelanggan ingin barang yang dikirim sampai dengan cepat dan tidak perlu menunggu serta menyimpan terlalu lama di gudang.

b. Responsiviness

Responsiviness merupakan keinginan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan yang tanggap. Pada dimensi ini sudah terpenuhi karena karyawan PT. BJS berusaha memberikan info selengkap-lengkapnyanya kepada pelanggan tentang pengiriman barang dan harga yang sudah ditetapkan oleh pemilik perusahaan.

c. Emphaty

pada dimensi *emphaty* belum terpenuhi hal ini dapat diketahui ketika proses pengiriman berlangsung. Kepedulian seharusnya perlu ditujukan karyawan kepada pelanggan agar pelanggan merasa diperhatikan. Contoh anak buah kapal (ABK) hanya mau memperhatikan barang yang kirim apabila dikasih tip oleh pelanggan, selain itu ketika barang yang dibawa oleh pelanggan di gudang pengiriman kepala gudang tidak memeriksa kondisi barang yang akan dikirim karena sistem percaya dari pelanggan dan terkadang buruh yang ada di gudang tidak membantu pelanggan untuk menurunkan barang yang dikirim, apabila perintahkan oleh kepala gudang baru segera dilaksanakan.

d. Assurance

Pada dimensi ini sudah terpenuhi, ketika ada barang yang dikirim rusak bagian gudang melakukan pemeriksaan terhadap barang yang rusak, kerusakan barang tersebut disebabkan oleh perusahaan atau oleh pihak diluar perusahaan.

e. Tangible

PT. BJS memberi layanan untuk pelanggan yang mengirim barang dalam jumlah sedikit dan dipisahkan dari barang yang dalam jumlah banyak,

sehingga perusahaan menjadi tahu barang dengan kode-kode tersebut milik pelanggan tertentu dan tidak mudah hilang.

Tindakan dan tingkah laku karyawan harus dikontrol dengan suatu sistem pengendalian manajemen yang mengatur para karyawan untuk memberikan hasil optimal bagi badan usaha. Bentuk sistem pengendalian manajemen formal yang mencangkup: *action control* dan *result control* pada PT. BJS. Evaluasi *action control* dan *result control* pada PT. BJS masih terdapat kekurangan yang harus diperbaiki guna meningkatkan kualitas layanan *forwarding*. kekurangan pada *action control* adalah komunikasi antar karyawan maupun pelanggan, berdasarkan observasi yang dilakukan didalam perusahaan masih ditemui keluhan dari pelanggan mengenai perilaku yang tidak menyenangkan dari karyawan, sehingga membuat pelanggan tidak nyaman, dapat disimpulkan bahwa PT. BJS mengalami kelemahan pada *behavioral constraint* dan *preaction review control* karena masih belum memenuhi *well communication and complete pada definitions of action*.

Pada *result control*, PT. BJS belum memenuhi pada pencapaian target disetiap pekerjaan karyawan perusahaan. PT. BJS tidak menetapkan target yang tetap dalam proses pengiriman karena apabila kapal sudah penuh dan karyawan masih melihat ada tempat kosong akan mengatur barang ke kapal di tempat yang masih kosong tersebut hal ini bisa menyebabkan barang yang berdekatan dengan barang yang dimuat menjadi rusak karena adanya penumpukan barang lain. *Training* dan *briefing* yang tidak dilaksanakn karena di PT. BJS tidak menetapkan *training* resmi hanya *training* pada saat penerimaan karyawan baru serta *briefing* yang tidak pernah dilakukan dipagi hari. kualitas layanan PT. BJS yang belum memenuhi terdapat pada dimensi *reability* dan *emphaty*.

Pengiriman barang yang dilakukan masih terdapat barang yang hilang atau rusak dan kurangnya kepedulian dari karyawan terhadap barang yang dikirim, mengenai hal ini merupakan masalah yang perlu ditangani atau dibenahi agar tidak mengurangi loyalitas pelanggan yang menggunakan jasa pengiriman perusahaan. Kurangnya kepedulian dan tanggung jawab karyawan merupakan masalah yang harus dibenahi PT. BJS agar tidak berkurangnya loyalitas pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Meningkatkan *communication and internalization* dalam mendefinisikan dimensi-dimensi kerja. Pengukuran kinerja dan penerapan target kinerja, maka karyawan semakin termotivasi untuk bekerja menghasilkan layanan yang berkualitas karena karyawan mengetahui ada target yang harus dicapai serta berupaya untuk mencapai target tersebut.

Action control yang ketat dimana *well communicated* dan *complete* pada *definition of action* harus dipenuhi yaitu *action control* bergantung pada pemahaman dan penerimaan oleh pihak-pihak yang dikontrol perilaku karyawan sehingga peraturan harus dikomunikasikan dengan baik dan segala sesuatu, yang boleh, maupun tidak boleh dilakukan telah dijelaskan dengan baik.

Setting performance targets yang lebih ketat dimana harus adanya komunikasi dan menjadwalkan pengiriman dengan baik apabila terjadi perubahan cuaca, perusahaan dapat memberitahu pelanggan untuk menyimpan barang bukan digudang perusahaan karena apabila sudah masuk ke gudang menjadi tanggung jawab perusahaan dan terkadang karyawan bisa lupa kalau pelanggan mengirim barang sehingga mengakibatkan kehilangan barang yang dikirim. Memperketat *action control* terutama sikap dan tingkah laku karyawan dapat ditingkatkan dengan pemberian motivasi pada *result control* yang dinilai masih kurang tegas sehingga karyawan sering melakukan kesalahan untuk berkata tidak sopan kepada pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., and V. Govindjaran. 2007. *Management Control System*. 12th Edition McGraw-Hill: New York
- Auzair, Sofiah and Kim Langfield Smith. 2005. *The effect of service process type, business strategy, and life cycle stage on bureaucratic management control system in service organization*. Management Accounting Research 16 (399-421)
- Bateson, John S.G. and K.Douglas Hoffman. 1999. *Managing Service Marketing, 4th edition*. The Dryden Press, USA
- Bisnis dan Manajemen “Eksekutif”. 2010. Ramai-Ramai Merangsek Jasa Logistik (online) (www.eksekutif.co.id, diakses 12 november 2013)
- Effrin, Sujoko., and B.Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem*

- Pengendalian Manajemen*. PT Elex Media Komputindo:Jakarta
- Fitzsimmons, James A and Mona J. Fitzsimmons. 2004. *Service Management: Operation, Strategy, Information Technology*. 4th edition. New York: McGraw-Hill
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta: Yayasan Indonesia Emas dan PT Gramedia Pustaka Utama
- Goetsch, David L. And Stanley B. Davis. 2006. *Quality Management: introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Service*. Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Herath, Siriyama Kanthi. 2006. A Framework for Management Control Research. Vol. 26 No. 9, Pp 895-915. (www.emerald.com diakses tanggal 28 februari 2014)
- Kolter, Philip and Gary Armstrong. 2010. *Principles of Marketing*. 13th edition, Pearson Education, New Jersey
- Kompas. 2009. Ekspor-Impor Anjlok, Bisnis Ekspedisi Limbung, (online) (www.bisniskuangan.kompas.com, diakses 11 maret 2014)
- Maciariello, Joseph A. And Calvin J. Kibry. 1994. *Management Control System:Using Adaptive System to Attain Control*. Prentice Hall, New Jersey.
- Merchant, K.A and W.A. Van der Stede 2007 *Management Control System: Performance Measurement, Evaluating and Incentives*. Prentice Hall: London, UK
- Teemu, Malmi and D.A. Brown. 2008. *Management Control System as a package-opportunities, challenges and research direction*. Management Accounting Research. 19 (2008): 287-300.
- Warta Ekonomi. 2010. Perkembangan Bisnis Ekspedisi di Indonesia, (online) (www.artaekonomi.co.id, diakses 12 November 2013)