

APLIKASI *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PADA PT MPA DI SURABAYA

Felicia Angelina Ongko Djojo

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
felicia.ongkodjojo@gmail.com

Abstrak -Tujuan penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu menjelaskan mengenai aplikasi *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi *control problem* dalam rangka meningkatkan kinerja pada PT MPA di Surabaya. Pengendalian personal dan pengendalian budaya menjadi menarik apabila diterapkan pada badan usaha yang masih mengandalkan banyak tenaga kerja / sumber daya manusia dalam proses produksinya, karena sumber daya manusia merupakan aset yang sangat unik.

Masalah pengendalian merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap badan usaha dan tentu saja harus dicarikan solusinya. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan diharapkan dapat membantu manajemen untuk mengendalikan masalah-masalah yang ada sehingga memberikan dampak positif dan kemajuan bagi badan usaha.

Kemajuan yang dialami suatu badan usaha menunjukkan kinerja yang mampu dicapai. Kinerja tidak hanya merujuk pada kuantitas namun juga mengenai kualitas produk bahkan proses produksi. Kolaborasi SPM dan *gempa kaizen* mampu mengendalikan masalah pengendalian yang ada, terutama *motivational problem* pada karyawan dan akan menciptakan peningkatan kinerja badan usaha sehingga menjadi kunci kesuksesan dalam persaingan.

Kata kunci : Sistem pengendalian manajemen, *personnel control*, *cultural control*, *control problem*, *gempa kaizen*, kinerja

Abstract –The purpose of this research is *explanatory research* that describes the application of *personnel* and *cultural control* to overcome *control problems* in order to improve the performance of PT MPA in Surabaya. *Personnel* and *cultural control* becomes interesting when applied to business entities that still rely on a lot of labor / human resources in the production process, because the human resource is a very unique asset.

Control problem is a challenge that must be faced by any business entity and of course have to look for a solution. Management control system implemented is expected to help the management to control the problems that exist that have a positive impact and progress of the business entity.

Progress experienced by an entity indicates the performance that can be achieved. Performance does not only refer to the quantity but also the quality of the products even production process. Collaboration SPM and gembka kaizen able to control existing control problems, especially motivational problems in employees and will create an increase in the performance of the enterprise so that the key to success in the competition.

Keywords: *Management control system, personnel control, cultural control, control problem, gembka kaizen, performance*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi Nasional sebagian besar ditopang oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Berbagai sumber menunjukkan peran UMKM yang cukup dominan di Indonesia yang dibuktikan dengan besarnya jumlah UMKM, kontribusi pada penyediaan lapangan kerja, dan kontribusi pada PDB. Kontribusi tersebut juga ditunjukkan melalui nilai ekspor yang cukup tinggi dan mampu menambah devisa negara.

Menteri Pertanian, Suswono menyatakan bahwa Indonesia akan mengajukan 4 produk unggulannya, yaitu salak, manggis, alpukat dan sarang burung walet untuk diekspor ke China. Potensi ekspor sarang burung walet Indonesia ke China mencapai Rp.7 triliun. (Bisnis.com, 2013). Asisten Direktur Eksekutif Dewan Pengembangan Perdagangan Hongkong (HKTDC), Raymond Yip, selain produk pertanian, potensi lain yang bisa masuk pasar Hongkong, antara lain sarang burung walet, ikan kerapu, teh, pakaian, perlengkapan rumah tangga, dan mebel. (Kemenperin.go.id, 2009).

Penelitian ini menjadikan PT Menara Persada Abadi (PT MPA) sebagai objek penelitian. PT MPA merupakan eksportir sarang burung walet yang berlokasi di Surabaya dan merupakan usaha kategori mikro dan menengah yang melakukan ekspor ke beberapa negara, antara lain Amerika (USA), Hongkong, dan China. Pada tahun 2008, PT MPA mendapatkan penghargaan Primaniyarta kategori *small-sized enterprises with export achievement*. Badan usaha ini menyerap tenaga kerja yang cukup banyak untuk menjalankan kegiatan produksinya. Sumber daya manusia yang ada di dalamnya memiliki kepribadian yang bervariasi yang sangat mungkin bertentangan dengan tujuan badan usaha.

Industri padat karya ini juga menghasilkan produk yang bernilai jual sangat tinggi sehingga menarik untuk diperhatikan proses produksinya. Sistem pengendalian manajemen menjadi penting untuk diterapkan agar karyawan dapat bertindak selaras dengan tujuan badan usaha dan mampu menciptakan prestasi kerja seperti yang telah diraih pada tahun-tahun sebelumnya.

Armash (2010) sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan proses yang dilalui oleh seorang manajer untuk memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki telah dialokasikan dan didayagunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan badan usaha. SPM terbagi menjadi pengendalian formal dan pengendalian informal. Pengendalian informal terdiri dari pengendalian personal dan pengendalian budaya. Badan usaha yang ingin meningkatkan kinerja dapat menggunakan *gempa kaizen* yang dikolaborasikan dengan sistem pengendalian manajemen.

Caffyn (1999) *kaizen* dapat diartikan sebagai perubahan berkelanjutan. Filosofi tersebut dapat diimplementasikan oleh semua organisasi terlepas dari skala/ukuran, industri, lamanya waktu bekerja, maupun kebijakan yang diambil. Alat ini dicapai dengan melakukan pendekatan perilaku yang mengarah pada suksesnya perubahan berkelanjutan. Setiap organisasi dapat mengembangkan berbagai mekanisme atau kebijakan sesuai dengan masing-masing budaya yang tertanam dalam badan usaha. Hal tersebut mendorong dilakukannya penelitian ini, karena konsep *kaizen* atau perubahan berkelanjutan (*continuous improvement*) dapat dilakukan di semua organisasi dan tidak terikat oleh prasyarat apapun, hanya dibutuhkan komitmen untuk selalu ingin melakukan perubahan dan tidak cepat puas akan hasil yang dicapai.

Kvalfors (2000) penerapan perubahan berkelanjutan (*continuous improvement*) di badan usaha kecil dan menengah memiliki kelemahan dan keunggulan dibandingkan dengan penerapan di badan usaha besar. Pada badan usaha kecil, terjadi komunikasi yang lebih sederhana dan mudah antar-hirarki, dan terdapat transparansi yang lebih tinggi sehingga memudahkan semua anggota organisasi mendapatkan akses informasi. Kelemahan atau tantangan bagi badan usaha kecil terkait sumber daya yang dimiliki dan dibutuhkan. Kualitas sumber

daya manusia (manajer dan administrasi) pada badan usaha besar cenderung lebih tinggi dibandingkan badan usaha kecil, selain itu badan usaha kecil juga kesulitan untuk memenuhi kebutuhan yang besar dengan sumber daya yang relatif terbatas. Motivasi dan komitmen manajemen menjadi kunci sukses dalam menerapkan *kaizen*.

Soeprihanto (1988), Mangkunegara (2006) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam hal kualitas dan kuantitas saat melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, maupun kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumber daya manusia atau karyawan yang ada di dalam suatu badan usaha memiliki peran penting dalam perkembangan badan usahanya. Kinerja karyawan berkaitan erat dengan kinerja badan usaha, dengan demikian prestasi yang berhasil dicapai oleh suatu badan usaha dapat mencerminkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Proses yang cukup panjang dibutuhkan untuk membentuk kinerja yang baik karena tidak semua orang memiliki kapasitas kemampuan atau kompetensi yang sama. Karyawan baru juga perlu menyesuaikan diri terlebih dahulu dengan lingkungan kerja dan karyawan-karyawan lama agar dapat memahami budaya organisasi yang ada di sekitarnya. Pemahaman akan budaya organisasi dan kepekaan sosial akan mempermudah seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hal inilah yang membuat *personnel* dan *cultural control* sangat dibutuhkan oleh badan usaha untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, *research question* yang diangkat dalam penelitian ini adalah "Bagaimana aplikasi *personnel* dan *cultural control* yang diterapkan sehingga dapat mengatasi *control problem* dalam rangka meningkatkan kinerja pada PT Menara Persada Abadi di Surabaya?" RQ tersebut dijabarkan dalam beberapa *mini research question* yaitu:

1. Bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* pada PT Menara Persada Abadi di Surabaya?

2. *Control problem* apa yang terjadi pada PT Menara Persada Abadi di Surabaya?
3. Apakah kelebihan dan kekurangan penerapan *personnel* dan *cultural control* pada PT Menara Persada Abadi di Surabaya?
4. Bagaimana keterkaitan antara *personnel* dan *cultural control* terhadap *control problem* yang dihadapi oleh karyawan PT Menara Persada Abadi di Surabaya?
5. Apa saja yang masih harus dilakukan agar *personnel* dan *cultural control* dapat mengatasi *control problem* dalam rangka meningkatkan kinerja pada PT Menara Persada Abadi di Surabaya?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan diperoleh dari wawancara dengan manajer umum, karyawan administrasi, karyawan tetap produksi-pengawas, karyawan tetap produksi, dan karyawan tidak tetap produksi PT MPA sebagai narasumber.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara secara semi struktur dan tidak terstruktur, serta observasi. Metode wawancara secara semi struktur dilakukan dengan menyiapkan beberapa pertanyaan terlebih dahulu, kemudian setelah mengetahui jawaban dan respon dari narasumber, peneliti dapat mengembangkan pertanyaan sehingga dapat menggali lebih dalam terkait informasi yang diperoleh selama wawancara berlangsung. Wawancara tidak terstruktur terkadang juga dilakukan saat peneliti melihat suatu kejadian dan secara spontan menanyakan hal tersebut kepada narasumber. Observasi dilakukan untuk melihat kejadian yang sesungguhnya dan menimbang relevansi informasi yang didapat selama wawancara dan fakta yang dilihat secara langsung oleh peneliti.

Desain studi

Desain studi yang pertama pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana *personnel* dan *cultural control* yang diterapkan pada PT MPA, sehingga didapat gambaran umum mengenai sistem pengendalian manajemen yang ada. Untuk menjawab mini RQ ini digunakan wawancara semi struktur dan tidak terstruktur dengan manajer umum dan beberapa orang karyawan dengan alokasi waktu 2-3x selama 50-60 menit/pertemuan untuk manajer umum, sedangkan untuk karyawan wawancara dilakukan selama 15-20menit/orang dan hanya 1-2x dalam seminggu. Observasi juga dilakukan untuk mengetahui aktivitas yang terjadi termasuk pendelegasian tugas dan tanggung jawab, sampai pada penanaman nilai dan budaya yang ada pada badan usaha tersebut secara aktual. Observasi dilakukan saat jam kerja karyawan berlangsung dan selama 15 jam dalam 1 minggu.

Desain studi kedua dibuat sebagai dasar melakukan analisis yang lebih mendalam mengenai masalah pengendalian yang ada pada badan usaha tersebut untuk melakukan analisis lebih lanjut serta perancangan sistem pengendalian manajemen yang lebih baik. Wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan selama 15-20menit/orang dan hanya 1-2x dalam seminggu. Observasi dilakukan selama 20 jam/minggu dan dilakukan selama 2 minggu.

Desain studi ketiga dibuat untuk mengetahui apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan *personnel* dan *cultural control* yang telah diterapkan di PT MPA. Wawancara dilakukan dengan beberapa orang karyawan dari beberapa bagian dengan alokasi waktu 15-20 menit/orang dan hanya 1-2x dalam seminggu. Observasi dilakukan selama 2 minggu dengan alokasi waktu 10 jam/minggu untuk memperoleh keyakinan terkait informasi yang digunakan sebagai bahan analisis lebih lanjut.

Desain studi keempat bertujuan untuk melihat keterkaitan *personnel* dan *cultural control* terhadap *control problem* yang dihadapi oleh karyawan PT MPA. Wawancara dilakukan dengan manajer umum dan beberapa orang karyawan produksi dengan alokasi waktu 15 menit/orang dan hanya 1-2x dalam seminggu.

Desain studi terakhir dibuat agar *personnel* dan *cultural control* pada PT Menara Persada Abadi di Surabaya dapat mengatasi *control problem* dalam rangka peningkatan kinerja. Wawancara dilakukan dengan manajer umum untuk mendapatkan pertimbangan atas rekomendasi yang akan diberikan apakah telah sesuai untuk diterapkan dan sesuai dengan karakteristik lingkungan budaya karyawan di PT MPA. Wawancara dilakukan secara semi-struktur dan tidak terstruktur selama 60 menit dan hanya 1x dalam seminggu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT MPA berdiri pada tahun 1986. Awalnya PT MPA bergerak di bidang penjualan bahan-bahan kimia pembuat kertas. Pada tahun 1998 terjadi krisis moneter yang berdampak pada merosotnya kinerja keuangan PT MPA, sehingga pada tahun 2002 dirintislah usaha sarang burung walet yang berkembang hingga saat ini dan menjadi bisnis utama PT MPA.

Terdapat 115 karyawan yang bekerja di PT MPA dan sebagian besar didominasi oleh pekerja wanita. Karyawan yang ada di badan usaha terbagi atas 8 orang karyawan administrasi (kantoor) dan 100 orang karyawan produksi. Karyawan produksi juga terbagi menjadi dua, yaitu 35 orang karyawan dalam (karyawan tetap) dan 65 orang karyawan luar (karyawan tidak tetap), serta terdapat 7 orang karyawan dinas luar.

Pada tahun 2008 PT MPA mendapat penghargaan Primaniyarta dengan kategori eksportir terbaik untuk skala usaha menengah kecil, namun sejak mendapat penghargaan tersebut kinerja PT MPA terus menurun, bahkan hingga mengalami kerugian. Hal tersebut merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup badan usaha. Saat ini PT MPA memiliki beberapa bentuk sistem pengendalian manajemen untuk mengendalikan masalah-masalah ndalian yang terjadi, salah satunya seperti pengawasan langsung yang dilakukan oleh manajer umum, pemberian *reward*, serta penetapan aturan kerja bagi karyawan. Sistem pengendalian yang sudah ada ternyata kurang efektif dan banyak terjadi kelalaian dalam penerapannya. Kebijakan atau aturan kerja yang telah dibuat dan

seharusnya ditaati oleh karyawan justru diabaikan sehingga terjadi masalah-masalah yang seharusnya dapat dicegah.

Kelemahan *personnel* dan *cultural control* pada PT MPA

Masalah-masalah pengendalian yang terjadi disebabkan oleh penerapan sistem pengendalian manajemen yang kurang efektif, berikut ini akan diuraikan terkait kelemahan sistem pengendalian personal dan budaya pada PT MPA.

Tabel 1. *Personnel* dan *Cultural Control* pada PT MPA

Bentuk Pengendalian	Kelemahan
<i>Personnel Control</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Selection and placement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Karyawan diperoleh dari rekomendasi internal ➢ Wawancara dilakukan secara informal oleh manajer umum ➢ Tidak ada tes yang dilakukan ➢ Penempatan posisi karyawan sesuai bagian yang kosong
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Training</i> 	<i>Training</i> yang ada hanya dilakukan dalam waktu relatif singkat, yaitu untuk mendampingi karyawan yang baru pertama bergabung di badan usaha, selanjutnya tidak ada pendampingan yang dilakukan dan tidak dilakukan transformasi nilai-nilai badan usaha.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job design and provision of necessary resources</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tidak ada pengarahannya <i>job description</i> yang jelas ➢ Area kerja yang terbatas ➢ Pemberian bonus tidak berdasarkan kinerja karyawan
<i>Cultural Control</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Codes of conduct</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Sebagian besar karyawan tidak mengetahui visi misi PT MPA ➢ Komunikasi antara manajemen dan karyawan tidak efektif ➢ Karyawan bekerja berdasarkan kepentingan pribadi tanpa mengetahui nilai-nilai yang ditanamkan pada PT MPA
<ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Group-based reward</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Reward</i> yang diberikan fokus pada tim manajemen ➢ Tidak ada penilaian kinerja secara kelompok
<ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Intraorganizational transfers</i> 	Rotasi kerja yang dilakukan belum cukup untuk membuat karyawan menguasai bidang yang dikerjakannya dan masih banyak karyawan yang mengalami kesulitan beradaptasi dengan rotasi kerja yang dilakukan.
<ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Physical and social arrangements</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tata letak area kerja tidak terstruktur ➢ Seragam hanya digunakan oleh sebagian kecil karyawan
<ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Tone at the top</i> 	Karyawan tidak sepenuhnya menjadikan manajemen sebagai panutan dalam bekerja karena belum memahami nilai-nilai badan usaha.

(Sumber: Data diolah)

Kelemahan sistem pengendalian manajemen, khususnya *personnel* dan *cultural control* pada PT MPA menyebabkan beberapa masalah yang terjadi. Permasalahan yang terjadi pada PT MPA meliputi *personal limitation*, *lack of direction*, dan *motivational problem*. Masalah prioritas yang dihadapi oleh karyawan PT MPA adalah:

a. *Motivational problem*

Motivational problem yang dialami karyawan terwujud melalui sikap dan perilaku yang ditunjukkan karyawan saat melaksanakan pekerjaannya, karyawan tidak melakukan pekerjaan secara optimal sekalipun sebenarnya karyawan mampu melaksanakannya. Kinerja karyawan pada tahun-tahun sebelumnya menunjukkan hasil yang baik, bahkan PT MPA pernah mendapat penghargaan Primaniyarta, namun setelah itu kinerja karyawan justru menurun dari waktu ke waktu bahkan hingga menimbulkan kerugian bagi PT MPA.

Karyawan produksi tidak merasa menjadi bagian atau suatu kesatuan yang utuh dalam badan usaha sehingga tidak memiliki motivasi tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik demi tercapainya tujuan badan usaha. Insentif yang diberikan juga kurang menunjang motivasi karyawan. Badan usaha tidak memberikan penghargaan secara khusus kepada masing-masing karyawan, baik kepada individu maupun kelompok. Karyawan yang kurang termotivasi menjadi lambat dalam bekerja dan cenderung mencari-cari alasan untuk absen. Banyaknya jumlah karyawan tidak tetap dalam badan usaha juga menjadi faktor yang cukup signifikan karena motivasi bekerja sangat mempengaruhi kualitas sarang yang dibersihkan.

Karyawan tidak tetap memiliki kebebasan untuk absen, walaupun pada dasarnya aturan yang berlaku bahwa karyawan hanya diperbolehkan melakukan absen dengan izin maksimal satu kali dalam seminggu, namun ternyata cukup banyak karyawan yang melanggar dan melakukan absen selama beberapa kali.

b. *Lack of direction*

Karyawan PT MPA mengalami masalah *lack of direction*, terbukti bahwa karyawan tidak mengerti apa yang menjadi tujuan maupun visi dan misi badan usaha. Hal ini dapat dilihat dari awal proses perekrutan karyawan. Calon

karyawan hanya diminta untuk menunjukkan kartu identitas tanpa melalui proses seleksi dan hanya diberikan sedikit pengarahan, kemudian langsung bekerja seperti karyawan lain. Masalah ini menyebabkan karyawan tidak bekerja sesuai tujuan yang ingin dicapai oleh badan usaha dan hanya berorientasi pada imbalan yang akan didapatkan. Karyawan juga tidak mengerti target apa saja yang harus dicapai oleh badan usaha karena manajer hanya menyampaikan sebatas pada apa yang harus dikerjakan oleh karyawan melalui pengawas.

c. *Personal limitation*

Beberapa orang karyawan produksi mengalami masalah keterbatasan personal yang mengakibatkan pekerjaannya kurang rapi dan tidak jarang mengalami cacat produksi. Sarang burung merupakan produk yang sangat rentan / rawan mengalami kerusakan, dibutuhkan teknik yang baik, konsentrasi tinggi, dan pengerjaan secara teliti agar sarang burung yang dibersihkan dapat benar-benar bersih dan tidak rusak / hancur. Produk yang cacat menyebabkan produk tersebut turun *grid* saat akan dikemas dan menimbulkan konsekuensi badan usaha kehilangan kesempatan menjual dengan harga yang lebih tinggi, bahkan dapat mengakibatkan kerugian.

Tabel 2. Persentase Penyusutan Sarang Burung

No.	Bahan Baku	Produk Jadi	Penyusutan
1	2.612	0.356	86.37%
2	4.848	2.076	57.18%
3	12.174	6.043	50.36%
4	7.22	3.704	48.70%
5	11.446	8.219	28.19%
6	4.992	4.003	19.81%
7	6.152	5.271	14.32%
8	4.992	4.003	19.81%
9	6.152	5.271	14.32%
10	7.354	6.618	10.01%
11	7.434	6.739	9.35%
12	7.696	7.193	6.54%
13	7.75	7.363	4.99%
14	4.612	4.403	4.53%

(Sumber: Internal badan usaha, diolah)

Penyusutan yang dihasilkan oleh karyawan ternyata jauh melebihi batas yang telah diperkirakan sebelumnya. Penyusutan yang tidak sesuai estimasi dapat saja terjadi, namun persentasenya terlalu drastis hingga mencapai 86%. Hal ini menimbulkan kerugian yang dialami oleh PT MPA. Selain persentase penyusutan, hal lain yang sangat diperhatikan oleh PT MPA adalah mengenai kualitas produk yang mampu dihasilkan. Untuk satu partai sarang burung, berapa kilogram yang mampu digolongkan menjadi produk dengan kualitas tertinggi yang memiliki harga jual lebih mahal, dan berapa produk dengan kualitas kedua, hingga produk yang harus diperbaiki kembali. Berikut adalah sampel proses produksi pada bulan November 2014:

Tabel 3. Sampel Proses Produksi Sarang Burung

Kode	Satuan	Berat		Satuan	Berat		Grid	Berat
#160	599bj	6.226kg	→	560bj	5.162kg	→	Sp.	3.15
							Sd.	1.015
							Rev.	0.997

(Sumber: Internal badan usaha, diolah)

Salah satu partai yang diambil sebagai sampel menunjukkan bahwa terdapat 560 buah dengan berat 5,162 kg yang dapat digunakan dari berat semula, yaitu 6,226 kg. Produk yang dihasilkan kemudian digolongkan menjadi produk dengan kualitas terbaik yang beratnya 3,15 kg, kualitas kedua yang beratnya 1,015 kg, dan produk yang harus diperbaiki dengan berat 997gr.

Melalui data-data diatas dapat diketahui alasan turunnya angka ekspor yang telah dihasilkan sejak tahun 2006. Titik permasalahan utama pada PT MPA adalah mengenai kinerja yang menurun dan belum dapat diselesaikan karena kurangnya campur tangan manajemen pada proses pengendalian yang baik, khususnya untuk mengatasi masalah pengendalian yang menjadi prioritas masalah dalam diri karyawan PT MPA. Kinerja karyawan sangat penting karena memberikan pengaruh pada kinerja badan usaha. Manajemen belum memahami bahwa sistem pengendalian manajemen yang baik dapat memberikan dampak yang luar biasa positif bagi kemajuan PT MPA secara keseluruhan, maka dari itu akan diberikan rekomendasi terkait sistem pengendalian manajemen yang dikolaborasi dengan *gemba kaizen* sehingga mampu meningkatkan kinerja.

Rekomendasi agar *personnel* dan *cultural control* dapat mengatasi *control problem* sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan PT MPA

Rekomendasi yang diberikan terkait dengan permasalahan yang ada, yaitu dengan melakukan *selection and placement* secara formal dan cukup ketat saat menerima karyawan baru, sekalipun pekerjaan yang dilakukan terlihat “sederhana”, namun sebenarnya untuk melakukan proses produksi sarang burung tidak semudah yang terlihat. Ketelitian, kecermatan, kondisi fisik yang sehat dan kuat, keuletan, dan tanggung jawab yang besar selalu mengiringi setiap tindakan yang dilakukan. Penempatan posisi karyawan juga sebaiknya dilakukan dengan tepat sesuai dengan keahlian karyawan agar karyawan lebih termotivasi dan semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Suasana hati karyawan dapat mempengaruhi moral dalam bekerja dan berdampak pada hasil dari pekerjaannya.

PT MPA sebaiknya juga membuat rencana untuk mengadakan *training-training* yang dapat menambah bekal pengetahuan dan keterampilan karyawan. *Training* yang diprogramkan juga bermanfaat sebagai sarana transformasi nilai budaya organisasi yang sebelumnya telah ada. Setiap sesi dikondisikan dengan teliti agar dapat memperkuat penanaman budaya secara bertahap dalam hati dan pikiran karyawan. Budaya yang tertanam kuat memberikan pengaruh pada sikap dan moral karyawan saat bekerja sehingga dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, PT MPA juga perlu membuat lokasi kerja yang baru atau menata kembali area kerja menggunakan langkah-langkah 5S sehingga area kerja menjadi lebih rapi, aman, dan nyaman. Kode etik dan nilai-nilai yang dahulu sudah pernah diberitahukan kepada karyawan juga perlu diingatkan kembali oleh manajemen. Saat ini penghayatan atas nilai-nilai tersebut harus dapat dirasakan pada setiap tindakan yang dilakukan oleh karyawan, misalnya nilai-nilai kejujuran, keuletan, kerjasama, semangat melayani, dan tanggung jawab. Komunikasi manajemen dengan karyawan sangat diperlukan, apabila manajemen merasa kesulitan untuk menjangkau semua karyawan maka dapat dibuat kelompok-kelompok kecil sehingga masing-masing orang dalam manajemen menangani secara langsung satu kelompok karyawan. Hal tersebut perlu untuk dikembangkan agar tercipta keharmonisan dan rasa saling percaya di antara

karyawan dan manajemen. Melalui komunikasi yang intensif karyawan dapat lebih mudah menangkap pesan yang dimaksud oleh pihak manajemen sehingga dapat merespon secara positif.

Manajemen juga perlu mempertimbangkan kembali penghargaan maupun fasilitas yang selama ini telah diberikan kepada karyawan tetap dan tidak tetap. Kesenjangan fasilitas yang cukup signifikan dapat dikurangi secara perlahan. Bagi karyawan tidak tetap, manajemen dapat meningkatkan penghargaan yang diberikan, misalnya dengan memberikan penghargaan berupa rekreasi bersama untuk menyegarkan kembali fisik dan pikiran karyawan sehingga dapat terbangun hubungan yang lebih akrab diluar area kantor. Bagi karyawan tetap, apabila penghargaan yang diberikan sudah cukup maka manajemen juga perlu memperketat dan mempertegas sistem pengendalian dan komunikasi yang dijalin agar karyawan menyadari semua usaha yang telah dilakukan manajemen untuk menghargai kinerja karyawan tetap tersebut sehingga diharapkan karyawan juga akan memberikan *feedback* yang positif dan ditunjukkan melalui perbaikan kinerja.

Penghargaan yang diberikan juga dapat berupa penghargaan secara moral, yaitu kesempatan untuk kenaikan jabatan atau memberi predikat sebagai karyawan terbaik, dan lain sebagainya. Alternatif pemberian penghargaan juga dapat berorientasi individu maupun kelompok untuk memacu semangat dan motivasi karyawan. Karyawan yang telah diberikan penghargaan namun tetap memiliki kinerja yang buruk, selain digunakan pendekatan personal dan transformasi nilai-nilai badan usaha, maka karyawan tersebut juga perlu dikenai sanksi agar menjadi lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut. Aktivitas kelompok kecil dalam satu rantai produksi dapat membantu meningkatkan semangat kerja karyawan karena melalui suatu kelompok kecil, karyawan dapat menjalin komunikasi dan kedekatan individu yang lebih intensif. Perlahan, kelompok tersebut akan memiliki visi atau tujuan yang sama dan membentuk komunitas yang solid. Hal yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen adalah tetap menjadi keseimbangan hubungan antar-kelompok sehingga tidak ada iri hati dan saling menjatuhkan. Setiap kelompok

hendaknya dapat berkontribusi untuk kemajuan badan usaha, itulah manfaat dari adanya *group based reward* yang perlu diterapkan. Melalui *group based reward*, tercipta semangat untuk kemajuan bagi badan usaha karena masing-masing kelompok bersaing secara sehat untuk menunjukkan usaha terbaiknya.

Sistem pengendalian manajemen perlu ditata kembali dan dikolaborasikan dengan *gemba kaizen* agar lebih kuat dan mampu mengeliminasi *control problem* yang terjadi. *Control problem* yang berhasil diatasi akan membawa kondisi positif dalam PT MPA, selain itu penanaman nilai budaya melalui berbagai *training* dan penerapan SPM akan menjaga agar usaha yang dilakukan untuk membangun sumber daya manusia yang “tangguh” tersebut tidak sia-sia dan mampu menghasilkan peningkatan kinerja karyawan maupun PT MPA. Kesabaran dan komitmen tinggi sangat diperlukan agar manajemen tidak mudah putus asa karena proses penanaman nilai dan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas membutuhkan waktu dan proses untuk membentuknya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengaplikasikan *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi *control problem* dalam rangka peningkatan kinerja pada PT MPA di Surabaya. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara secara semi struktur dan tidak terstruktur serta dilengkapi dengan observasi untuk menunjang keyakinan peneliti terkait kebenaran informasi yang diperoleh melalui wawancara. Hasil penelitian menunjukkan beberapa kelemahan pada *personnel* dan *cultural control* PT MPA yang menyebabkan terjadinya *control problem* dan berdampak pada penurunan kinerja. Masalah-masalah pengendalian yang terjadi dieliminasi dengan memperbaiki sistem pengendalian manajemen yang telah ada sehingga kinerja dapat ditingkatkan dan badan usaha mampu mencapai prestasi seperti yang pernah diraih sebelumnya. Peningkatan kinerja yang diharapkan meliputi peningkatan kuantitas dan kualitas produk sehingga member dampak positif yang dapat dirasakan oleh seluruh entitas yang berkepentingan, baik badan usaha, karyawan, maupun *customer* PT MPA.

Keterbatasan studi yang dilakukan membuat peneliti berharap agar penelitian selanjutnya dapat mengungkapkan lebih detail mengenai kinerja yang ingin dicapai oleh badan usaha, serta kualitas produk dan proses produksi yang menjadi pendongkrak kinerja badan usaha. Topik penelitian juga dapat mencakup pembahasan yang lebih dalam dan menggali mengenai filosofi *kaizen* sehingga pembaca diperkaya dengan berbagai aplikasi *kaizen* dan dapat merasakan manfaat besar yang berada di balik filosofi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Armeh, Hamed. (2010) *Management Control System*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 2, No. 6
- Bisnis.com. (2013) KOMODITAS HORTIKULTURA: China Ngebet 4 Produk Masuk Tanjung Priok. [Online]. Available: (<http://industri.bisnis.com/read/20130603/99/142671/komoditas-hortikultura-china-ngebet-4-produk-masuk-tanjung-priok>)
- Bhoi, Jigness. A., Darshak A. Desai, and Rohit M. Patel. (2014) *The Concept & Methodology of Kaizen*. *International Journal of Engineering Development and Research, Volume 2, Issue 1*
- Caffyn, Sarah. (1999) *Development of a continuous improvement self-assessment tool*. *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, Iss 11, pp. 1138 – 1153*
- Efferin, Sujoko and Bonie Soeherman. (2010) *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen Filosofi dan Aplikasi*. Elex Media Komputindo: Jakarta
- Harm, Kodo Yokozawa dan Jan Steenhuis. (2013) *The influence of national level factors on international kaizen transfer*. *Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 24 Iss 7 pp. 1051 - 1075*
- Imai, Masaaki. (1986) *The Key to Japan's Competitive Success*. *The Kaizen Institute, Ltd.*
- _____. (2012) *Gemba Kaizen – A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. McGraw-Hill

- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2011) *Kebangkitan Koperasi dan UMKM Menuju Kesejahteraan Rakyat – Kinerja Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia*. [Online]. Available: http://www.depkop.go.id/phocadownload/Laporan_Tahunan/lap%20tahunan%202011.pdf
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2014) *Perkembangan Ekspor NonMigas (Provinsi) Periode: 2009-2014*. [Online]. Available: <http://www.kemendag.go.id/id/economic-profile/indonesia-export-import/growth-of-non-oil-and-gas-export-provincial>
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2012) *Perkembangan Ekspor Indonesia Berdasarkan Sektor*. [Online]. Available: <http://kemenperin.go.id/statistik/peran.php?ekspor=1>
- _____. (2009) *Produk Pertanian Indonesia Berpeluang Pasok Pasar Hongkong*. [Online]. Available: <http://www.kemenperin.go.id/artikel/1491/Produk-Pertanian-Indonesia-Berpeluang-Pasok-Pasar-Hongkong>
- _____. (2012) *Ekspor RI Makin Kuat*. [Online]. Available: <http://www.kemenperin.go.id/artikel/825/Ekspor-RI-Makin-Kuat>
- Khan, Imran Ahmad. (2011) *KAIZEN: The Japanese Strategy for Continuous Improvement*. *VSRD-International Journal of Business & Management Research*, Vol. 1 (3), p. 177-184
- Kvalfors, Henning Neerland Thor. (2000) *Practical experience with quality improvement in small companies*. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 11 Iss 3 pp. 156 - 164
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2006) *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Merchant, Kenneth A. and Wim A. Van der Stede. (2007) *Management Control System Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 2nd Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall Education.
- Recht, Ricardo dan Celeste Wilderom. (1998) *Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems*. *International Business Review* 7 p. 7–22. Elsevier Science Ltd.
- Schein, Edgar H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. Jossey-Bass A Wiley Imprint, United States of America

Singh, Jagdeep dan Singh Harwinder. (2009) *Kaizen Philosophy: A Review of Literature. The Icfai University Journal of Operations Management, Vol. VIII, No. 2*

Soeprihanto, John. (1988) *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE: Yogyakarta