

**RANCANGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
BERDASARKAN PENDEKATAN *EMOTIONAL QUOTIENT*  
GUNA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA  
PERUSAHAAN SUSU “MULIA” SURABAYA**

**Venesia Ariyanto**

Fakultas Bisnis dan Ekonomika/Jurusan Akuntansi

[Venesia.ariyanto@gmail.com](mailto:Venesia.ariyanto@gmail.com)

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bentuk sistem pengendalian manajemen yang dapat meningkatkan *Emotional Quotient*: Kesadaran diri dan pengaturan diri karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan susu mulia. Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif dan *applied research*. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi langsung, dokumentasi dan kuesioner. Objek penelitian ini adalah perusahaan susu mulia, yang usahanya bergerak di bidang peternakan dan persusuan. Masalah utama perusahaan susu mulia berkaitan dengan kinerja karyawan. Karyawan perusahaan susu mulia kurang termotivasi saat bekerja, sehingga perusahaan menerapkan sistem pemberian *reward* untuk memotivasi karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Emotional Quotient*: Kesadaran diri dan pengaturan diri masih rendah, akibatnya karyawan tidak dapat mengerjakan tugasnya dengan efektif. Mereka tidak dapat mengendalikan emosinya di tempat kerja, akibatnya kinerjanya tidak maksimal. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil tes *EQ* dan Kelemahan-kelemahan pada sistem pengendalian perusahaan.

**Kata Kunci:** Sistem Pengendalian Manajemen, *Emotional Quotient*, Kinerja, Motivasi.

**Abstract** - This study aimed to examine the type of management control systems that can improve the *Emotional Quotient*: Self-awareness and self-regulation of employees to improve employee performance at Perusahaan Susu Mulia in Surabaya. This study using the qualitative approach and *applied research*. The method of collecting data using interviews, direct observation, documentation and questionnaires. The object of this research is Perusahaan Susu Mulia in Surabaya, whose business is engaged in the livestock and dairy. The main problem associated with Perusahaan Susu Mulia employees performance. employees are not motivated to work, so the company implemented a system of rewards to motivate employees. The research findings showed that *Emotional Quotient*: Self-awareness and self-regulation is still low, consequently the employee can not do his job effectively. They can not control his emotions in the workplace, as a result performance is maximized. This is evident from the results of tests *EQ* and weaknesses in the system of corporate control.

**Keywords:** Management Control Systems, *Emotional Quotient*, Performance, Motivation.

## **PENDAHULUAN**

Sistem pengendalian mempunyai peran penting untuk mengendalikan kinerja karyawan. Dengan menerapkan sistem pengendalian yang tepat, manajemen dapat mengendalikan kinerja karyawan sesuai yang diinginkan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Penerapan sistem manajemen perusahaan ini akan berdampak pada kinerja karyawan. Setiap karyawan mempunyai tingkat kecerdasan emosional yang berbeda, sehingga mereka memiliki kemampuan yang berbeda pula dalam menanggapi situasi. Salah satu faktor penentu *Emotional Quotient* karyawan adalah lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja mendukung emosi orang-orang didorong kearah antusiasme, maka kinerja akan meningkat. Sebaliknya, jika orang-orang di dorong kearah kebencian dan kecemasan, maka kinerja akan merosot.

Goleman(1995) mengungkapkan Alasan mengapa orang ber-*IQ* tinggi gagal dan orang yang ber-*IQ* sedang-sedang menjadi berhasil. Hal ini disebabkan oleh satu faktor penting, yang selama ini selalu diabaikan, yaitu *Emotional Quotient*. Menurut berbagai penelitian, kecerdasan intelektual hanya berperan dalam kehidupan manusia sekitar 20 %, bahkan hanya 6 % menurut Stein dan Howard(2000), sisanya dipengaruhi oleh *EQ(Emotional quotient)*. Menurut hasil beberapa penelitian di University of Vermont mengenai analisis struktur neurologis otak manusia dan penelitian perilaku oleh LeDoux(1970) menunjukkan bahwa dalam peristiwa penting kehidupan seseorang, *EQ* selalu mendahului Intelegensi rasional. Hasil kajian terhadap 62 orang *CEO* dan tim manajemen puncak dalam perusahaan yang termasuk *Fortune 500*, serta perusahaan terkemuka di amerika serikat(seperti perusahaan konsultan dan akuntan), organisasi nirlaba, dan dinas-dinas pemerintah. Para *CEO* dinilai seberapa positif suasana hari mereka, semangat, antusiasme dan ketekunan. Kajian menemukan bahwa semakin positif suasana hati secara keseluruhan orang-orang yang berada di tim manajemen puncak, semakin erat kerjasama mereka-dan semakin bagus bisnis perusahaan.

Pada 21 juni 1999, penulis artikel sampul majalah fortune, bertajuk “mengapa *CEO* Gagal?” yakni Ram Charan dan Geoffrey Colvin, menunjukkan bahwa *CEO* yang gagal lebih mementingkan strategi daripada orang, *CEO* yang

sukses memiliki kecerdasan emosional yang menonjol. Mereka menunjukkan integritas, sifat bijaksana, tegas, mampu berkomunikasi dengan efektif, dan memiliki perilaku yang bisa menumbuhkan kepercayaan. Paul Weiland, *CEO* program pengembangan kepemimpinan di Pennsylvania, dalam *Fast Company*(Juni 1999), menekankan bahwa kepemimpinan yang tangguh dimulai dengan kesadaran diri: menyadari siapa diri kita dan nilai-nilai yang kita anut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan *Taiwan information technology firms*(Yuan dan Wan, 2004) diteliti kaitan antara *Transformational Leadership* terhadap pengembangan kecerdasan emosional serta dampaknya pada peningkatan kinerja tugas. Dari hasil penelitian yang dilakukan pada 342 responden selama 6 bulan ditemukan bahwa *Transformational Leadership* dapat meningkatkan perilaku kecerdasan emosional dari waktu ke waktu. Perlakuan dari pemimpin yang tepat akan meningkatkan kecerdasan emosional karyawan. Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Kecerdasan emosional dapat berubah dan dipengaruhi oleh lingkungan sekitar.

Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan rasa nyaman dalam diri bawahan. Perusahaan dapat merancang sistem pengendalian manajemen yang dapat mendorong peningkatan kecerdasan emosional karyawan, dengan begitu karyawan dapat bekerja lebih efektif. Oleh sebab itu, penelitian mengenai rancangan sistem pengendalian manajemen ini sangat penting untuk diteliti, agar manajemen perusahaan tahu bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen yang tepat, dengan begitu dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Studi ini termasuk penelitian *Explanatory* karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala. Peneliti ingin mendapatkan gambaran kaitan sistem pengendalian manajemen dengan *EQ* karyawan. Menurut manfaatnya penelitian ini adalah *applied research* karena melalui penelitian ini diharapkan memperoleh rekomendasi atau alternatif pemecahan masalah yang dapat diterapkan oleh Perusahaan susu Mulia. Tujuan penelitian untuk menjawab *main research question* bagaimana rancangan sistem pengendalian manajemen

untuk meningkatkan *EQ*: Kesadaran diri dan pengaturan diri karyawan?  
Sedangkan *mini research question* penelitian ini adalah:

1. Bagaimana sistem pengendalian manajemen yang ada Pada perusahaan susu mulia?
2. Bagaimana Kesadaran diri dan pengaturan diri karyawan pada perusahaan susu mulia?
3. Apakah sistem pengendalian manajemen yang ada berperan dalam meningkatkan Kesadaran diri dan pengaturan diri karyawan di perusahaan susu mulia? Permasalahan apa saja yang dihadapi perusahaan susu Mulia Terkait dengan *EQ* karyawan dan Penerapan Sistem pengendalian manajemen?
4. Bagaimana Perbaikan sistem pengendalian manajemen dengan pendekatan *EQ*, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan susu mulia ?

Metode pengumpulan data:

1. Observasi  
Observasi dilakukan untuk dapat melihat secara langsung kondisi lapangan, bagaimana penerapan sistem pengendalian apakah sudah dijalankan atau belum dan bagaimana kemampuan karyawan untuk mengolah kecerdasan emosionalnya saat bekerja serta kinerjanya.
2. Interview  
*Interview* dilakukan dengan pemilik dan karyawan-karyawan perusahaan susu Mulia. *Interview* dengan pemilik dilakukan untuk mengetahui struktur organisasi, *job description* dan Kinerja karyawan. Sedangkan *interview* dengan karyawan untuk mengetahui bagaimana kecerdasan emosional karyawan dalam pekerjaan sehari-hari, khususnya kesadaran diri dan pengaturan dirinya
3. Dokumentasi  
Dokumentasi dilakukan dengan melihat dokumen-dokumen Perusahaan susu mulia, seperti dokumen pemesanan produk, dokumen penjualan dan dokumen lainnya yang membantu peneliti untuk dapat memahami operasional perusahaan.

4. Kuesioner

Kuesioner diberikan merupakan tes kecerdasan emosional, yang ditujukan untuk mengetahui kesadaran diri pengaturan diri karyawan Perusahaan susu mulia Surabaya.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**❖ Kesadaran Diri dan Pengaturan Diri Karyawan pada Perusahaan Susu Mulia**

*Emotional Quotient(EQ)* didasarkan pada kemampuan manusia untuk mengelola emosi dan perasaan. Orang dengan *EQ* yang tinggi dapat memahami emosi diri sendiri, serta menyadari dan dapat memberi tanggapan yang tepat pada emosi dari orang lain. *Emotional Quotient* sangat diperlukan ditempat kerja, Karyawan dengan *EQ* tinggi dapat bekerja lebih efektif daripada karyawan yang memiliki *EQ* rendah. Dalam mengukur *Emotional intelligence* dapat dilihat dari kompetensi yang dimilikinya. Berikut ini 2 jenis kompetensi menurut Goleman(1999) untuk mengukur *Emotional intelligence*, yaitu: Kesadaran Diri dan Pengaturan Diri. Berikut ini adalah hasil tes *EQ* mengenai Kesadaran diri dan pengaturan diri Karyawan Perusahaan susu mulia.

**Tabel 1. Tes kesadaran Aktif**

No	Pertanyaan	Jumlah Responden
1	Ketika seseorang yang penting bagi anda berteriak dengan marah kepada anda, maka anda:	
	a. Larut dalam lamunan	4
	b. Mengaku bersalah walaupun sebenarnya tidak	1
	c. Mengatakan terkejut diteriaki	1
	d. Mulai berdebat	
<b>Pembahasan:</b>		
Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option C</i> yaitu “mengatakan terkejut diteriaki”. Hanya ada 1 Karyawan yang memilih <i>option C</i> , hal ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan susu Mulia masih belum memiliki kesadaran aktif. Sedangkan, <i>option A</i> dan <i>option B</i> menunjukkan bahwa penerimaan emosional mereka rendah. Karyawan yang memilih <i>option A</i> dan <i>B</i> tidak dapat menyadari kesalahannya, mereka selalu menganggap dirinya Benar dan menyalahkan orang lain.		
2	Ketika anda merasa depresi, maka anda:	
	a. Bertanya pada diri sendiri apakah ini adalah perasaan yang sering anda alami	
	b. Bertanya pada diri sendiri mengapa tak seorang pun mau peduli	3
	c. Bertanya pada diri sendiri dimana kotak coklat ditaruh	
	d. Bertanya pada diri sendiri mengapa anda harus tidak senang ketika masih banyak orang lain yang lebih depresi dari anda	3
<b>Pembahasan:</b>		
Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option A</i> yaitu “Bertanya pada diri		

<p>sendiri apakah ini adalah perasaan yang sering anda alami?”. Jumlah responden yang menjawab <i>option A</i> tidak ada. Sebanyak 3 orang responden menjawab <i>option B</i>, menunjukkan bahwa kesadaran emosionalnya masih rendah, mereka tidak menyadari kesalahannya dan menyalahkan orang lain karena tidak mau peduli dengan perasaannya. Sedangkan, responden lainnya memilih <i>option D</i> menunjukkan bahwa Penerimaan emosionalnya rendah. Mereka cenderung mencari-cari alasan untuk menghibur dirinya sendiri, misalnya pada <i>option D</i> mereka membandingkan dirinya dengan orang lain yang lebih depresi daripada dirinya. Hal ini menunjukkan bahwa mereka masih tidak mengerti perasaannya sendiri dan tidak mampu menerima emosi dalam dirinya.</p>		
3	Ketika anda sakit tapi orang mengatakan kepada anda bahwa anda harus tampil, maka anda:	
	a. Berlagak karena anda berjanji akan melakukannya	3
	b. Beranggapan bahwa mereka melakukan hal yang sama jika anda tidak melakukannya	
	c. Meminta pertolongan	1
	d. Menelepon dan menegaskan bahwa anda akan datang meskipun anda berharap mereka akan mengatakan kepada anda untuk tidak datang	2
<p><b>Pembahasan:</b>                  Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option C</i> yaitu “meminta pertolongan”. Orang yang memiliki <i>EQ</i> tinggi mengetahui kemampuan dirinya, sehingga mereka tidak segan untuk meminta pertolongan jika merasa tidak mampu melakukan sesuatu. Karyawan yang memilih <i>option C</i> hanya 1 orang, sedangkan karyawan lainnya memilih <i>option A</i> dan <i>D</i> yang menunjukkan penerimaan emosionalnya masih rendah. Mereka tidak mampu menerima keadaan yang ada dan menunggu orang lain yang merubah keadaannya. Misalnya pada <i>option A</i>, karyawan mengabaikan sakitnya dan tetap berlagak bekerja. Berbeda dengan <i>Option D</i> yang berlagak memenuhi janji namun berharap agar orang lain yang membatalkan janji tersebut.</p>		
4	Anda merasa ini adalah giliran anda ketika seseorang memotong dan mendahului langkah anda pada saat anda berbelanja disupermarket maka anda:	
	a. Mengeluh pada sang manager toko	
	b. Berdiri di sana dan memaki-maki	2
	c. Berteriak kepada orang tersebut kemudian sok cuek ketika orang-orang melihat ke arah anda	2
	d. Merasakan amarah dan dengan sopan memberitahukan pada orang tersbut bahwa anda berada disana duluan	2
<p><b>Pembahasan:</b>                  Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option D</i> yaitu “Merasakan amarah dan dengan sopan memberitahukan pada orang tersebut bahwa anda berada disana duluan”. Mereka mampu merasakan emosinya yaitu rasa marah, namun dengan cepat dapat menerima dan mengatasi rasa marah lalu memberi tanggapan yang tepat. Karyawan yang memilih <i>option D</i> sebanyak 2 orang, sedangkan karyawan lainnya memilih <i>option B</i> dan <i>C</i> yang menunjukkan penerimaan emosional mereka masih rendah.</p>		

**Tabel 2. Tes kesadaran emosional**

No	Pertanyaan	Jumlah Responden
1	Ketika anda menginginkan adanya sebuah peningkatan anda memberikan bos anda:	
	a. Sebuah memo yang merangkum track record anda yang luar biasa selama setahun terakhir ini.	3
	b. Sebuah daftar kata-kata pendek tentang mengapa hal ini sangat penting sekali bagi anda.	
	c. Sebuah survey gaji yang diterbitkan dalam majalah new york times	1
	d. Sebuah ultimatum	2
<p><b>Pembahasan:</b></p>		

<p>Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option</i> B yaitu memberi “Sebuah daftar kata-kata pendek tentang mengapa hal ini sangat penting sekali bagi anda”. Tidak ada karyawan yang memilih <i>option</i> B, 3 karyawan memilih <i>option</i> A dan 1 karyawan memilih <i>Option</i> C, hal ini menunjukkan kesadaran emosional mereka rendah. Sedangkan 2 responden lainnya memilih <i>option</i> D yang menunjukkan penerimaan emosional yang rendah.</p>		
2	Ketika anda harus berkonsentrasi selama beberapa hari, maka anda:	
	a. Menarik telepon anda dari gagangnya dan memastikan tak seorangpun yang mengganggu anda	1
	b. Memastikan bahwa anda bisa beristirahat dan secara fisik rileks	3
	c. Mengambil secangkir kopi lagi	2
	d. Melemaskan badan dengan mandi air hangat	
<p><b>Pembahasan:</b>                  Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option</i> B yaitu “Memastikan bahwa anda bisa beristirahat dan secara fisik rileks”. Sebagian karyawan memilih <i>option</i> B, hal ini menunjukkan mereka sudah sadar akan emosinya. Karyawan lainnya memilih <i>option</i> A dan C yang menunjukkan penerimaan emosional mereka rendah. Karyawan yang memilih <i>option</i> A dan C lebih memilih untuk fokus berkonsentrasi dan mengabaikan sekitarnya.</p>		
3	Ketika anda harus membuat keputusan dengan cepat maka anda:	
	a. Melakukan sebuah survey untuk memperoleh kesimpulan	1
	b. Menuruti kata hati anda	3
	c. Mengatakan pada semua orang, bahwa mereka harus menunggu	2
	d. Memperingati diri anda sendiri bahwa beberapa keputusan tidak dapat diubah	
<p><b>Pembahasan:</b>                  Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option</i> B yaitu “Menuruti kata hati anda”. Sedangkan <i>option</i> A dan C menunjukkan kesadaran emosional yang rendah. Sebagian karyawan sudah memilih <i>option</i> B, yang berarti mereka sadar dan percaya pada dirinya.</p>		

**Tabel 3. Tes Penerimaan emosional**

No	Pertanyaan	Jumlah Responden
1	Ketika orang yang anda hormati menghina anda dengan berkelakar dihadapan banyak orang banyak tentang kesalahan yang telah anda buat, maka anda :	
	a. Pulang ke rumah dan bersumpah tidak akan pernah lagi meletakkan diri anda dalam posisi yang mudah diserang seperti itu lagi	2
	b. Langsung pulang kerumah dengan cepat	
	c. Pulang ke rumah dan menulis sebuah surat yang menjelaskan bahwa anda tidak pernah berbuat salah seperti yang dikatakan	1
	d. Membiarkan saja jika anda bisa dan secara rahasia menceritakan kepada orang tersebut bagaimana perasaan anda	3
<p><b>Pembahasan:</b>                  Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option</i> D yaitu “Membiarkan saja jika anda bisa dan secara rahasia menceritakan kepada orang tersebut bagaimana perasaan anda”. 3 orang karyawan memilih <i>option</i> D yang menunjukkan mereka memiliki penerimaan emosional yang tinggi. Sedangkan 2 orang karyawan memilih <i>option</i> A, menunjukkan penerimaan emosional rendah dan 1 karyawan lainnya memilih <i>option</i> C yang berarti kesadaran emosionalnya rendah. Karyawan yang memilih <i>option</i> D tidak terpengaruh dengan emosi negatifnya dan mampu memberi tanggapan pada situasi yang tidak diinginkan dengan pikiran tenang.</p>		
2	Ketika anda marah, maka anda akan :	
	a. Memastikan orang lain mengetahui bagaimana perasaan anda	3
	b. Merasakan kemarahan dalam tubuh anda sebelum anda melakukan hal yang lain	1
	c. Berusaha untuk memikirkan sesuatu yang lain	2
	d. Mencari cara untuk balas dendam	

<b>Pembahasan:</b> Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option</i> B yaitu “Merasakan kemarahan dalam tubuh anda sebelum anda melakukan hal yang lain”. Orang dengan <i>EQ</i> yang tinggi mampu merasakan dan menerima emosinya, sehingga mereka dapat melanjutkan hal lainnya tanpa dipengaruhi oleh rasa amarah yang sedang dirasakannya. Hanya ada 1 orang karyawan yang memilih <i>option</i> B, karyawan lainnya memilih <i>option</i> A yang menunjukkan penerimaan emosional rendah dan <i>option</i> C yang menunjukkan kesadaran emosional yang rendah. Karyawan yang memilih <i>option</i> A tidak mampu mengendalikan perasaannya dan meluapkan emosinya terhadap orang lain. Sedangkan, karyawan yang memilih <i>Option</i> C memilih untuk mengalihkan perhatian pada hal lain. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan tersebut masih tidak bisa menyadari dan menerima perasaannya.		
3	Anda berjanji tidak akan memberi uang lagi pada adik anda yang tidak bertanggung jawab tapi sekarang dia menelepon sambil menangis, maka anda :	
	a. Tetap tidak mau memberi , karena ini masalah prinsip	2
	b. Memberinya, karena anda tahu dia tidak akan berhenti menangis sampai anda memberinya uang	
	c. Tetap tidak mau memberi, karena anda merasakan sakit menusuk dalam perut anda ketika anda mulai mengatakan ya	
	d. Memberinya uang karena anda akan merasa bersalah jika anda tidak memberi	4
<b>Pembahasan:</b> Seseorang yang memiliki <i>EQ</i> yang tinggi akan memilih <i>option</i> C yaitu “Tetap tidak mau memberi, karena anda merasakan sakit menusuk dalam perut anda ketika anda mulai mengatakan ya”. Tidak ada karyawan yang memilih <i>option</i> C, yang berarti penerimaan emosional mereka masih rendah. 2 karyawan memilih <i>option</i> A, karena menurut mereka hal tersebut masalah prinsip. Sedangkan 4 karyawan memilih <i>option</i> D, yakni mereka akan merasa bersalah jika tidak memberi. Kedua <i>option</i> yang dipilih oleh karyawan menunjukkan Penerimaan emosional yang rendah. Mereka tidak mampu menerima emosi diri sendiri, sehingga mereka mencari alasan untuk membenarkan tindakannya.		

**Tabel 4. Tes Kesadaran diri ( *Self-awareness* )**

No	Pertanyaan	Jawaban responden	
		Ya	Tidak
1	Apakah anda menyadari dengan seksama perasaan anda sendiri?	6	
2	Apakah anda biasanya mengetahui perasaan orang lain, meskipun mereka tidak mengatakannya?	5	1
3	Apakah kesadaran anda mengenai apa yang sedang dialami orang lain, membuat anda merasa iba kepadanya?	5	1
4	Dapatkah anda terus melakukan hal-hal yang anda ingin lakukan dalam keadaan menyedihkan , sehingga hal-hal tersebut tidak mengendalikan hidup anda?	3	3
5	Apakah anda tetap mencoba mencapai apa yang anda inginkan , meskipun saat itu terlihat tidak mungkin dan tergoda untuk menyerah?	2	4
6	Dapatkah anda menggunakan perasaan untuk membantu anda mencapai keputusan dalam hidupmu?	4	2
<b>Pembahasan:</b> Dalam tes kesadaran diri karyawan perusahaan susu mulia dapat dilihat bahwa sebagian besar responden atau karyawan memilih jawaban “ya”. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan memiliki kesadaran diri yang tinggi. Terkecuali pada pertanyaan nomor 5, sebagian besar responden menjawab “tidak”. Pada Pertanyaan nomor 5 dapat dilihat bahwa karyawan kurang memiliki rasa kepercayaan diri untuk mencapai hal yang mereka inginkan. Mereka masih tidak menyadari kemampuan diri sendiri dan lebih memilih untuk menyerah, karena terlihat mustahil untuk dicapai.			



**a. Kesadaran Diri Karyawan perusahaan susu mulia**

Kesadaran diri seseorang dapat diukur dengan melihat kesadaran emosinya, penilaian diri dan kepercayaan dirinya. Seorang yang memiliki kesadaran diri yang tinggi mampu merasakan emosinya, mengerti apa yang diinginkan serta memiliki kerpercayaan diri yang tinggi. Berikut ini akan dibahas mengenai kesadaran diri karyawan perusahaan susu Mulia:

1. Kesadaran Emosi

Orang dengan kesadaran emosi yang tinggi tahu tentang bagaimana pengaruh emosi terhadap kinerjanya dan sadar untuk menggunakan nilai-nilai pada semua tindakan yang dilakukan. Dari hasil wawancara dengan karyawan-karyawan di perusahaan susu mulia, terlihat bahwa kesadaran emosi karyawan masih rendah. Hal ini terbukti saat mereka ditanya mengenai emosi apa yang sedang mereka rasakan saat bekerja, Mereka mengaku tidak sadar tentang emosi apa yang mereka rasakan dan tidak menyadari keterkaitan antara perasaan mereka dengan pikiran dan tindakannya.

2. Penilaian diri secara akurat

Orang yang memiliki penilaian diri yang akurat mengetahui kelemahan dan kekurangannya, serta selalu belajar dari kegagalan yang pernah dialami. Dalam hal ini Karyawan di perusahaan susu mulia belum mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Mereka tidak bekerja dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahannya dan justru hanya bekerja sesuai perintah dari pemilik.

3. Percaya diri

Kepercayaan diri karyawan perusahaan susu mulia sangat rendah. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya keyakinan mereka untuk menyatakan pendapat dan tidak adanya ketegasan dalam bekerja. Contohnya loper tidak berani untuk mengambil susu dalam jumlah banyak untuk dijual kontan dan ketidakpercayaan diri loper untuk mengungkap kecurangan yang dilakukan oleh rekannya.

**b. Pengaturan diri karyawan perusahaan susu mulia**

Pengaturan diri berkaitan dengana bagaimana seseorang dapat mengelola Perasaannya dengan tepat. Pengaturan diri tidak berarti orang tersebut harus

menyangkal atau menekan perasaan yang sejati, suasana hati yang “buruk” seperti marah dan takut justru dapat menjadi sumber kreativitas dan energi. Yang dimaksud dalam pengaturan diri adalah bagaimana seseorang dapat menempatkan emosinya dalam keadaan yang tepat.

#### 1. Kendali diri

Orang yang memiliki kendali diri dapat berpikir jernih dan tetap fokus dalam keadaan tertekan. Salah satu contoh kendali diri adalah manajemen waktu. Karyawan di perusahaan mulia berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat bahwa kendali diri mereka masih kurang. Hal ini terlihat dari manajemen waktu mereka yang masih kurang efektif. Misalnya: Pengiriman loper yang selalu telat, sehingga terkadang pelanggan marah dan tidak jadi membeli susu atau ada susu yang rusak karena terlalu lama di taruh dalam rombongan. Hal ini membuktikan bahwa kendali dirinya kurang, sedangkan untuk buruh yang ada di pabrik manajemen waktunya sudah cukup baik, terbukti dari jadwal produksi yang selalu tepat waktu.

#### 2. Sifat yang dapat dipercaya dan kewaspadaan

Orang yang memiliki sifat ini membangun kepercayaan lewat keandalan diri. Mereka berani untuk mengakui kesalahannya dan berani menegur orang bersikap tidak etis. Sifat ini belum tercermin pada diri karyawan perusahaan susu mulia, hal ini terlihat dari kasus yang pernah terjadi yaitu saat ada loper yang bertindak curang. Loper lainnya yang mengetahui tidak berusaha untuk menegur loper tersebut dan justru membiarkan perbuatan tidak etis itu tetap dilakukan.

#### 3. Adaptabilitas dan inovasi

Sifat adaptabilitas dan inovasi ini belum ditunjukkan oleh karyawan perusahaan susu mulia. Mereka masih sulit menyesuaikan diri dengan perubahan dan sulit untuk mempunyai pemikiran yang baru dalam pemecahan masalah. Karyawan cenderung lambat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan. Hal ini terbukti dengan buruknya kinerja loper perusahaan. Loper belum bisa menyesuaikan diri jika ada pelanggan baru, mereka kesulitan untuk mengatur waktu pengiriman sehingga terkadang produk tidak dikirimkan atau produk dikirim ke pelanggan dalam keadaan rusak.

❖ **Evaluasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan Susu Mulia Surabaya dalam Meningkatkan EQ: Kesadaran Diri dan Pengaturan Diri Karyawannya**

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan, oleh karena itu manajemen perlu memperhatikan peningkatan kinerja karyawan agar kinerja perusahaan juga ikut meningkat. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap sistem pengendalian manajemen perusahaan susu mulia, tampak bahwa sistem pengendaliannya tidak cukup berperan dalam meningkatkan kecerdasan emosional (*EQ*) karyawannya. Sistem pengendalian yang ada masih bersifat tradisional dan tidak diterapkan dengan pendekatan *EQ*. Perusahaan susu mulia banyak menerapkan *Action Control* untuk menghindari kecurangan karyawan. Selain *Action Control*, Perusahaan juga menggunakan *result control* tapi hanya sebatas pemberian *financial reward*. Akibatnya kinerja karyawan perusahaan susu mulia tidak maksimal, karena mereka hanya termotivasi untuk bekerja jika ada imbalan yang diberikan. Berikut ini adalah pembahasan mengenai peran sistem pengendalian manajemen perusahaan susu mulia terhadap *EQ* karyawannya.

a. *Administrative constraints*

Perusahaan susu mulia banyak menerapkan *Administrative constraints* dalam mengendalikan karyawannya. Karyawan di perusahaan susu mulia hampir tidak memiliki wewenang apapun dalam pengambilan keputusan. Satu-satunya hal yang dapat diputuskan sendiri oleh karyawan adalah banyaknya jumlah produk kontan yang diminta untuk dijual. Hal ini membuat karyawan tidak leluasa dalam bekerja, karena semua hal yang dilakukan harus berdasarkan keputusan pemilik. Pemilik seharusnya memberikan kelonggaran bagi karyawan dalam menyampaikan pendapatnya, karena karyawan sendirilah yang paling memahami bagaimana kemampuannya dalam bekerja.

b. *Physical constraints*

Perusahaan susu mulia juga menerapkan *physical constraints*, Contoh pengendalian ini adalah pemasangan *CCTV* di tempat produksi. Tujuan pemasangan *CCTV* ini adalah untuk membatasi aktivitas karyawan, agar aktivitas karyawan hanya dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Dengan adanya pengendalian ini karyawan menjadi tidak bebas dalam bekerja, karena

setiap tindakannya akan dipantau oleh pemilik. Hal seperti ini dapat menimbulkan depresi yang justru akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Pembatasan secara fisik memang terkadang dibutuhkan, Namun pembatasan fisik yang terlalu ketat membuat karyawan merasa tidak nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman sangat mempengaruhi kinerja karyawan, jika lingkungan kerja tidak kondusif dan membuat karyawan tidak nyaman hal ini akan mempengaruhi produktivitasnya.

c. *Action accountability*

Sistem pengendalian yang diterapkan oleh perusahaan susu mulia ini membuat karyawan bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukannya. Perusahaan susu mulia biasanya akan memberi hukuman jika karyawan bekerja tidak sesuai prosedur yang sudah diterapkan. Contoh pengendalian ini adalah pemotongan komisi looper jika ada susu yang rusak saat diantarkan. Pemotongan komisi ini dilakukan agar looper lebih berhati-hati dalam menjaga kualitas produk hingga sampai ke konsumen. Selain looper, Pengendalian ini juga diterapkan pada karyawan yang ada di tempat produksi. Contohnya : tidak mendapat tunjangan pengurusan, jika karyawan tidak memenuhi syarat yang telah ditetapkan, misalnya: sapi sakit karena karyawan lalai memeliharanya.

d. *Result Control*

Perusahaan susu mulia terlalu banyak mengandalkan *Financial reward* kepada karyawannya. Hampir semua aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dilakukan berdasarkan *Financial reward*. Sistem ini memang sangat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan, tetapi penerapan yang berlebihan justru membuat karyawan terus menuntut *Financial reward* dan tidak akan termotivasi bekerja jika tidak mendapatkan *Financial reward*. Jika hal seperti ini terjadi, maka kinerja karyawan akan tidak maksimal karena tidak akan mengeluarkan sepenuhnya kemampuan mereka pada aktivitas yang tidak diberikan *Financial reward*. Berikut ini akan dibahas mengenai pengaruh *Result Control* yang diterapkan perusahaan pada Kesadaran diri dan pengaturan diri karyawan perusahaan susu mulia.

<b>Sistem Pengendalian Manajemen</b>	<b>Emotional Quotient Karyawan</b>	<b>Permasalahan</b>	<b>Rekomendasi Perbaikan</b>
<p><b>Administrative Constraints</b> - Pembatasan wewenang pada looper untuk Mengambil putusan dalam pengiriman produk</p>	<p><b>Kesadaran Diri</b> -Penilaian diri secara akurat rendah. Karyawan tidak mengetahui kekuatan dan batasan diri mereka, karena pemilik tidak memberi kewenangan yang besar.</p> <p>-Kepercayaan diri rendah. Karyawan tidak memiliki kepercayaan pada kemampuannya</p> <p><b>Pengaturan Diri</b> -kewaspadaan rendah kurangnya wewenang yang diberikan pada karyawan, mengakibatkan mereka kurang memiliki rasa tanggung jawab pada pekerjaannya</p> <p>-Adaptabilitas tidak mampu dengan leluasa untuk menghadapi perubahan</p>	<p><b>Lack of direction</b> Keterbatasan pemahaman atas penugasan ini terjadi karena looper kebingungan dalam menyesuaikan jadwal pengiriman, sering terjadi <i>misscommunication</i> antara pemilik dan looper dalam pencatatan. Hal ini terjadi karena pemilik kurang memberi kewenangan pada looper untuk pengambilan putusan, sehingga mengakibatkan looper tidak mengetahui kekuatan dan batasan dirinya. Loper hanya mengikuti perintah pemilik tanpa memikirkan apakah dia mampu untuk melakukannya. Dampak yang ditimbulkan dari masalah ini adalah banyaknya Komplain dari pelanggan karena keterlambatan pengiriman.</p> <p><b>Personnel Limitation</b> Keterbatasan kemampuan karyawan untuk mengantar produk. Karyawan tidak mampu untuk memenuhi semua pengiriman tepat waktu, hal ini dikarenakan keterbatasan tenaga looper. Loper harus mengantar produk di seluruh Surabaya, sedangkan tenaga looper yang dimiliki perusahaan hanya ada</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun jadwal pengiriman produk dan Pencatatan dengan komputerisasi oleh Loper untuk menghindari kesalahan pengiriman produk.</li> <li>2. Memberikan lebih banyak tanggung jawab/wewenang kepada Loper untuk mengambil keputusan</li> <li>3. Memberi batasan maksimal pengiriman, disesuaikan dengan cakupan wilayah oleh pemilik</li> </ol>

		2 orang. Loper juga memiliki kesulitan untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan pengiriman. Terkadang ada pelanggan tidak tetap yang memesan produk, sehingga loper kesulitan untuk menentukan rute perjalanan.	
<p><b>Physical Constraints</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memasang CCTV di pabrik</li> <li>- Loper tidak diperbolehkan mengambil produk langsung di pabrik, namun produk akan diantarkan ke tempat penyimpanan oleh supir yang ada di pabrik</li> </ul>	<p><b>Pengaturan Diri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-sifat dapat dipercaya rendah. Karyawan akan selalu merasa dicurigai oleh pemilik, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan memicu timbulnya emosi-emosi negatif</li> </ul>	<p><b>Motivational Program</b></p> <p>Karyawan kurang termotivasi saat bekerja, mereka cenderung bekerja seadanya. Mereka sering terpengaruh emosinya saat bekerja dan belum menyadari tugas dan tanggung jawabnya dan hanya melihat imbalan yang diberikan atas pekerjaannya. Selain itu, pembatasan perusahaan membuat karyawan merasa kurang dihargai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan lebih banyak kepercayaan pada karyawan, misalnya dengan menentukan waktu dan jumlah pemesanan pakan ternak</li> </ol>
<p><b>Action Accountabilty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loper tidak akan mendapat “prestasi” dan buruh tidak akan mendapat “tunjangan pengurusan” jika tidak memenuhi kriteria perusahaan</li> <li>- Memotong komisi loper jika dalam pekerjaannya loper lalai dan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Pemilik memberikan teguran lisan</li> </ul>	<p><b>Kesadaran Diri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kepercayaan diri rendah. Karena adanya pemotongan komisi, loper terkadang takut untuk menarget penjualan kontan terlalu banyak. Mereka tidak yakin akan bisa menjual produk, sehingga lebih memilih untuk menurunkan target penjualan kontan</li> </ul> <p><b>Pengaturan Diri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-kewaspadaan karyawan meningkat, mereka akan lebih bertanggung jawab pada</li> </ul>	<p><b>Motivational Program</b></p> <p>Loper hanya termotivasi untuk bekerja karena diberikan komisi. Namun mereka tidak memiliki rasa kepercayaan diri untuk bekerja, sehingga meskipun mereka termotivasi untuk mendapat komisi, namun mereka tidak mampu menjual banyak produk karena ketidakpercayaan mereka untuk memenuhi target. Pemilik hanya akan menegur jika loper melakukan kesalahan, jika sudah terlalu banyak menimbulkan kerugian maka akan langsung memotong komisi. Hal ini</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan kritik yang bijaksana dan solusi permasalahan. Pemilik harus menyediakan solusi dari permasalahan yang dihadapi.</li> <li>2. Pemberian hukuman yang tegas jika karyawan melanggar Prosedur kerja. Jika karyawan berbuat salah, maka pemilik harus dengan tegas mengatakan kesalahan agar karyawan mengerti dan memperbaiki kesalahannya. Misalnya dengan</li> </ol>

	kinerjanya	membuat karyawan tidak menyadari kesalahannya, karena pemilik dengan sepihak memutuskan hukuman dan tidak memberi penjelasan terlebih dahulu.	memberikan surat peringatandan pengantian produk jika produk yang diantar kepada pelanggan rusak.
<p><b>Result Control</b> - Target penjualan kontan ditentukan sendiri oleh looper</p>	<p><b>Kesadaran Diri</b> - kepercayaan dirinya rendah. Karyawan biasanya tidak menetapkan target, hanya membawa produk secukupnya. Loper enggan membawa produk banyak karena takut tidak akan terjual</p>	<p><b>Motivational Program</b> Masalah utama dalam perubahan susu mulia adalah motivasi karyawannya. Rendahnya <i>EQ</i> menjadi salah satu faktor penyebab masalah motivasi ini. Loper kurang termotivasi untuk menjual produk susu</p>	<p>1. Pemilik membuat target penjualan bagi looper dan menetapkan ukuran yang jelas dalam pemberian <i>financial reward</i></p>

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Sistem pengendalian perusahaan mulia tidak mendukung kecerdasan emosional karyawan. Perusahaan terlalu banyak memfokuskan *Action Control* untuk mengurangi kecurangan dan *result control* seperti pemberian komisi, yang justru kan menurunkan kecerdasan emosional karyawan. Perusahaan terlalu banyak membatasi perilaku karyawannya, terbukti pemilik tidak memberikan kewenangan bagi karyawan untuk pengambilan keputusan. Semua aktivitas yang dilakukan oleh karyawan harus mendapat persetujuan dari pemilik terlebih dahulu. Pemilik mempercayakan kewenangan yang berkaitan dengan keuangan dan pembelian dikelola oleh keluarganya. Karyawan tidak memiliki hak untuk membuat keputusan, meskipun karyawan yang bekerja sudah bekerja selama puluhan tahun di perusahaan.

Berdasarkan hasil tes kecerdasan emosional karyawan disimpulkan bahwa, karyawan perusahaan susu mulia memiliki tingkat kesadaran diri yang cukup, namun pengaturan diri mereka masih rendah. Salah satu faktor penyebabnya adalah sistem pengendalian perusahaan yang terlalu mengekang karyawan. Akibatnya karyawan tidak bebas dalam berpendapat, sehingga lama-kelamaan menurunkan rasa kepercayaan dirinya. Selain itu, sistem seperti ini akan membuat ide-ide inovatif karyawan menghilang, mereka tidak akan mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya yang justru akan mengakibatkan penurunan kinerja.

Perusahaan sebaiknya tidak terlalu mengandalkan *financial reward* untuk memotivasi karyawannya, namun bisa dengan kenaikan jabatan atau jaminan kerja. Dengan begitu karyawan akan terus berusaha untuk mencapai kinerja yang maksimal karena ada *reward* yang didapatkan. *Reward* bisa diberikan dengan memberi penghargaan atas peningkatan kinerja, dengan begitu karyawan akan merasa bahwa hasil kerjanya dihargai. Rasa penghargaan di tempat kerja sangat penting bagi karyawan, karena mereka akan lebih percaya diri dan semangat untuk bekerja.



**DAFTAR PUSTAKA**

Goleman, D. 1999. Kecerdasan emosi untuk mencapai puncak prestasi. Terjemahan oleh Alex tri Kantjono widodo.1999. Jakarta: PT Gramedia pustaka utama

Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan.2007.*Management control systems, 12<sup>th</sup> edition*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin

Wipperman, Jean.2007. Meningkatkan Kecerdasan Emosional. Jakarta: Prestasi Pustaka

Merchant, K.A ,& W.A. Van der stede. 2007.*Management control systems: performance measurement, Evaluation and incentives 2<sup>nd</sup>*. prentice-hall: Upper – saddle river,NJ.

Stein, J .S and Howard E. 2010. *Emotional intelligence and your success 2<sup>nd</sup>* . New York: John wiley & sons

Hornrgren,C.T.,Harrison ,W.T., & Bamber ,L.S .2002.*Accounting 5<sup>th</sup> edition*. prentice-hall: Upper – saddle river,NJ.

Mayer, J.D.,DiPaolo, M., & Salovey, P.1990.*Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli : a component of emostional intelligence*. Journal of personality assessment.54(3&4),772-781

Shapiro, L.E.(1997). *Mengajarkan emotional intelligence pada anak*. Terjemahan oleh Alex Tri Kantjono.1997. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Goleman, D.2004.*Emotional intelligence: working with emotional intelligence* . London: Bloomsbury Publishing plc

Goleman, D ., Boyatzis ,R ., & McKee ,A .2002. *Primal leadership: kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi*. Terjemahan oleh Susi purwoko.2006. Jakarta: PT Gramedia pustaka utama

Efferin, Sujoko & Bonnie Soeherman.2010. *Seni Perang SUN ZI dan Sistem pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Melandy, R., & Aziza , N.2006. Jurnal dan Prosiding SNA: Pengaruh kecerdasan emosional terhadap tingkat pemahaman akuntansi, kepercayaan diri sebagai variabel pemoderasi vol.9

Yuan, B.J.C .,& Hsu W.L.2012. Increasing emotional intelligence of employees: evidence from research and development teams in Taiwan. *Social behavior and personality*,40(10),1713-1724

Dearborn, Katie .2012. Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development. *ProQuest nursing & Allied health source*,31(4), 523-530

Pietersen, C.2014. Interpersonal conflict Management styles and emotion self-management competencies of public accountants. *Mediterranean journal of social sciences* ,5(7) , 273-283

Yuan-Yuan Wan, Ji-Xiang Du, D.S. Huang, Zheru Chi, Yiu-Ming Cheung, Xiao-Feng Wang, Guo-Jun Zhang, 2004. "Bark texture feature extraction based on statistical texture analysis," *Proceedings of The 2004 International Symposium on Intelligent Multimedia*, 482-485