

Evaluasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meminimalkan Konflik Pada Badan Usaha Keluarga “K” di Tulungagung

Richard Thionardo

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
richardthionardo@gmail.com

Imanuel Goestaman, S.E., M.Ak., Ak.

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
imanuelg2000@yahoo.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran sistem pengendalian manajemen untuk meminimalkan konflik. Penelitian ini merupakan *applied research* yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif. Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu badan usaha keluarga “K” di Tulungagung. Sumber data untuk penelitian ini adalah narasumber yang terdiri dari direktur, *supervisor* dan karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara *semi structured*, observasi, dan analisis dokumen. Hasil evaluasi yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh badan usaha “K” sudah berhasil meminimalkan konflik seperti *substantive conflict*. Namun ada beberapa bentuk pengendalian manajemen yang masih memiliki kelemahan yang berpotensi dan telah menimbulkan *process conflict* dan *affective conflict* khususnya di badan usaha “K” saat ini.

Kata kunci: sistem pengendalian manajemen, konflik, peran sistem pengendalian manajemen, badan usaha keluarga.

Abstract – *The objective of this research is to evaluate the role of management control system to minimize conflict. This research is an applied research with qualitative approach. The object used in this research is family firm “K” in Tulungagung. Data source for this research are director, supervisor, and employees. Methods that used for collecting data are semi structured interview, observation, and document analysis. The result of evaluation done in this research shows that management control system in family firm “K” have been succeed to minimize substantive conflict. But there are some forms of management control system that still have weakness and have potential to create a process conflict and affective conflict, especially in family firm “K” at this moment.*

Keywords: *management control system, conflict, role of management control system, family firm*

PENDAHULUAN

Badan usaha keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia (*Suisse Emerging Markets Research Institute*,

2012) dan merupakan pilar penting bagi perekonomian regional (SWA, 2011). Berdasarkan survey yang dilakukan oleh PwC pada tahun 2010/2011, ditemukan dua tantangan terbesar dalam keberlangsungan dan kesuksesan badan usaha keluarga yaitu konflik dan suksesi. Konflik dalam badan usaha keluarga dapat menyebabkan hancurnya kesuksesan badan usaha keluarga, hubungan yang buruk dalam keluarga, dan pembekuan aset dan kekayaan badan usaha (Nasser, 2010).

Beberapa contoh kasus ‘perang’ yang terjadi di badan usaha yang sudah mendunia seperti perseteruan yang terjadi pada Puma dan Adidas akibat perseteruan antara kakak-adik Adolf dan Rudolf Dassler pada tahun 1948, perseteruan di badan usaha hiburan untuk dewasa Hustler akibat konflik antara dua saudara Larry dan Jimmy Flint dan harus diproses di pengadilan negeri Ohio pada 19 Januari, perseteruan di Ambani Grup dari India akibat konflik antara Mukesh Ambani dan Anil Ambani pada tahun 2010, perseteruan di Gucci akibat skandal keuangan yang dilakukan oleh anggota keluarga dan berujung pada konflik berkepanjangan serta penjualan saham keluarga Gucci pada perusahaan investasi asal Timur Tengah pada tahun 1988, serta perseteruan di Gordon Ramsay Holdings akibat konflik antara Gordon Ramsay dan mertuanya, Chris Hutcheson, pada tahun 2010 yang kemudian berakhir dengan damai (CNBC, 2012, dalam detikFinance, 2012).

Efferin dan Soeherman (2010) menyatakan bahwa konflik dapat dipicu oleh kondisi manusia yang memiliki sifat unik, memiliki motif dan keinginan yang sangat spesifik, terkadang berubah-ubah, dan sulit diidentifikasi apalagi saat motif unik tersebut bertabrakan dengan dengan motif-motif unik lainnya. Selain itu perbedaan latar belakang tiap orang juga dapat memunculkan perbedaan kepentingan (bahkan konflik kepentingan) dan hal ini sifatnya tidak terelakkan (Efferin dan Soeherman, 2010).

Greenberg dan Baron (2008) membagi konflik menjadi 3 tipe konflik yaitu:

1. *Substantive conflict*

Substantive conflict merupakan sebuah bentuk konflik yang timbul ketika orang-orang memiliki sudut pandang dan opini yang berbeda dengan keputusan yang dibuat.

2. *Affective conflict*

Affective conflict merupakan bentuk konflik yang timbul ketika ada pertentangan kepribadian atau kepentingan interpersonal yang menghasilkan rasa frustrasi dan marah.

3. *Process conflict*

Process conflict merupakan bentuk konflik yang timbul karena adanya perbedaan opini mengenai bagaimana kelompok kerja berjalan, seperti bagaimana berbagai tugas dan sumber daya akan dialokasikan dan dengan siapa berbagai tanggung jawab akan dibagi.

Untuk meminimalkan terjadinya konflik di badan usaha keluarga maka perlu dikembangkannya pemahaman untuk menyeimbangkan kepentingan anggota keluarga dan non-anggota keluarga (Mitchell *et al.*, 2003 dalam Gurd dan Thomas, 2012), dimana semua penetapan ini harus tetap mengacu pada visi dan strategi badan usaha keluarga, serta *family system* yang ada di dalam badan usaha.

Lebih lanjut, Efferin dan Soeherman (2010) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak bermaksud mengeliminasi perbedaan-perbedaan yang ada di dalam organisasi. Sistem pengendalian manajemen berfungsi menyelaraskan perbedaan kepentingan individual dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan dalam rangka menciptakan upaya kolektif yang melibatkan setiap potensi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sehingga tercapai sinergi organisasional yang memungkinkan tujuan organisasi tercapai secara efektif. Pada penelitian ini, bentuk sistem pengendalian manajemen yang digunakan mengacu pada konsep sistem pengendalian manajemen yang dikemukakan oleh Malmi dan Brown (2008).

Dengan melihat pentingnya sistem pengendalian manajemen untuk meminimalkan konflik yang terjadi di badan usaha keluarga maka dilakukan penelitian di sebuah badan usaha “K”, yang terletak di Tulungagung, Jawa Timur dan telah berdiri sejak 2003. Rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini yaitu “*Bagaimana evaluasi peran sistem pengendalian manajemen untuk meminimalkan konflik pada badan usaha keluarga “K”?*”. Untuk membantu menjawab rumusan masalah di atas, digunakan 5 *mini research question* sebagai berikut:

1. Bagaimanakah bentuk sistem pengendalian manajemen yang terdapat pada badan usaha keluarga “K”?
2. Bagaimanakah bentuk konflik dan masalah yang terjadi pada badan usaha keluarga “K”?
3. Apakah sistem pengendalian manajemen yang diterapkan sudah berperan dalam meminimalkan konflik?
4. Apa yang menjadi kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan?
5. Rekomendasi apa yang dapat diberikan kepada badan usaha untuk mengatasi kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan merupakan data primer yang didapat dari narasumber yang terdiri dari direktur, *supervisor*, dan karyawan badan usaha keluarga “K”.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara *semi structured*, observasi, dan analisis dokumen. Metode wawancara *semi-structured* dilakukan dengan menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu dan perkembangan pertanyaan mengikuti keadaan pembicaraan dengan narasumber sehingga peneliti dapat menggali lebih dalam terhadap berbagai temuan yang diperoleh selama berlangsungnya

wawancara tersebut. Metode observasi dilakukan untuk memperoleh keyakinan antara hasil wawancara dengan fakta yang ada di lapangan, serta untuk mengetahui kondisi di lapangan yang tidak sempat dijelaskan dalam metode wawancara

Desain studi

Desain studi yang digunakan dalam penelitian ini pertama kali dilakukan dengan tujuan yaitu untuk mengetahui bentuk sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada badan usaha keluarga “K”. Wawancara *semi structured* dilakukan kepada direktur dan *supervisor* sebanyak 3 kali pertemuan dengan alokasi waktu 1,5 jam tiap pertemuan. Setelah metode wawancara selesai dilakukan, dilakukan observasi dengan alokasi waktu 3 hari.

Selanjutnya dilakukan studi untuk mengetahui konflik dan masalah yang terjadi pada badan usaha keluarga “K”. Wawancara *semi structured* dilakukan kepada direktur, *supervisor*, dan karyawan sebanyak 3 kali pertemuan dengan alokasi waktu 1,5 jam tiap pertemuan. Setelah metode wawancara selesai dilakukan, dilakukan pengumpulan data dengan metode. Observasi dilakukan pada aktivitas yang ada di setiap bagian dalam badan usaha dengan alokasi waktu 1 minggu.

Setelah itu dilakukan studi berikutnya untuk mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dalam badan usaha tersebut sudah berperan dalam meminimalkan konflik. Studi dilakukan dengan melakukan wawancara *semi structured* kepada direktur dan *supervisor* sebanyak 3 kali pertemuan dengan alokasi waktu 1,5 jam tiap pertemuan.

Dari hasil studi sebelumnya, dapat dilakukan studi untuk menganalisis kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan. Untuk menjawab *mini research question* ini awalnya dilakukan analisis dokumen berdasarkan dokumen hasil pengumpulan data yang telah didapat untuk menjawab *mini research question* pertama hingga keempat dengan alokasi waktu 5 jam. Kemudian dilakukan wawancara *semi*

structured kepada direktur dan *supervisor* sebanyak 3 kali pertemuan dengan alokasi waktu 1,5 jam tiap pertemuan.

Terakhir dilakukan studi untuk memberikan saran pada badan usaha tentang cara mengatasi kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan. Untuk menjawab *mini research question* ini awalnya dilakukan analisis dokumen berdasarkan dokumen hasil pengumpulan data yang telah didapat untuk menjawab *mini research question* pertama hingga kelima, dikombinasikan dengan teori yang didapat dari studi kepustakaan. Alokasi waktu yang digunakan adalah 5 jam. Kemudian dari rekomendasi yang dibuat, hasil rekomendasi didiskusikan dengan direktur melalui wawancara *semi structured* sebanyak 3 kali pertemuan dengan alokasi waktu 1,5 jam tiap pertemuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum badan usaha

Badan usaha "K" merupakan suatu badan usaha keluarga yang bergerak di bidang bisnis jasa ekspedisi. Badan usaha "K" berlokasi di Tulungagung, Jawa Timur. Badan usaha "K" selalu menjalin hubungan baik serta menjaga kepuasan pelanggan sesuai dengan moto badan usaha untuk menjadikan kepuasan pelanggan sebagai prioritas. Dengan menjaga kepuasan pelanggan, "K" dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan pada "K" serta menjaga kelangsungan badan usaha di masa depan dan meningkatkan kemampuan badan usaha untuk bersaing dengan badan usaha lain di bidang sejenis.

Untuk mencapai tujuan badan usaha untuk menciptakan lapangan kerja dan memperoleh profit, badan usaha "K" berencana memperluas usahanya yaitu dengan membuka kantor cabang baru. Sedangkan untuk sehari-harinya, badan usaha "K" berencana untuk terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi badan usaha dengan penerapan target *zero accident*, *on time service*, dan kepuasan pelanggan.

Badan usaha "K" memiliki beberapa bentuk pengendalian lain yang mendukung badan usaha untuk mencapai visi misi dan tujuan badan usaha.

Pengendalian yang dimaksud mencakup penataan tata letak badan usaha yang mendukung terwujudnya nilai-nilai yang diinginkan badan usaha, struktur organisasi dan *job description* yang jelas untuk seluruh karyawan badan usaha, target yang harus dicapai, penilaian kinerja karyawan, pemberian *reward* dan *punishment*, pengawasan langsung dari direktur, dan penetapan prosedur, kebijakan dan aturan yang berlaku di badan usaha yang mengatur bagaimana karyawan harus melakukan pekerjaannya dan berperilaku.

Untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya, badan usaha selain memberikan gaji dan upah juga memberikan beberapa *benefit* dan insentif berupa bonus kepada karyawannya. *Benefit* yang diberikan pada karyawan berupa tunjangan hari raya, tunjangan uang makan dan *transport*, cuti bagi seluruh karyawan (kecuali sopir dan kernet), cuti bagi karyawan wanita yang baru melahirkan, serta upah lembur. Sedangkan insentif (*reward*) yang diberikan berupa uang, barang, dan peningkatan tanggung jawab karyawan.

Konflik dan masalah yang terjadi di badan usaha

Konflik dan masalah yang terjadi di badan usaha keluarga “K” diuraikan secara ringkas dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Konflik dan Masalah yang Terjadi di Badan Usaha “K”

| No | Konflik | Tipe konflik | Penyebab | Dampak negatif | Permasalahan pada SPM |
|----|---|---------------------------|---|--|---|
| 1. | Konflik antara badan usaha keluarga “K” dengan sopir | <i>Affective conflict</i> | Sopir cenderung mencari “aman” dalam melakukan pekerjaannya dan mengutamakan kepentingan pribadinya dengan memilih-milih pekerjaan yang diberikan, sedangkan badan usaha menginginkan semua karyawannya memberikan layanan terbaik pada pelanggan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan | Pengiriman menjadi tidak efisien. | <i>Cultural control (value based control)</i> sehingga terjadi <i>motivational problem</i> untuk sopir. |
| 2. | Konflik antara karyawan bagian lapangan dengan karyawan | <i>Affective conflict</i> | Ada karyawan bagian lapangan yang membagi tips dari supir pada karyawan bagian lapangan lain yang disukainya dan mengabaikan karyawan bagian lapangan yang | Ada perasaan iri antar karyawan, suasana lingkungan kerja tidak nyaman, dan ketegangan antar karyawan. | <i>Administrative control (Policies and procedure)</i> yang menyebabkan terjadinya <i>lack of direction</i> untuk karyawan bagian |

| | | | | | |
|----|--|---------------------------|---|--|---|
| | bagian lapangan lain | | tidak disukainya. Sedangkan karyawan bagian lapangan yang tidak mendapat bagian tips ingin adanya pembagian yang adil dan merata | | lapangan. |
| 3. | Konflik antara <i>supervisor</i> dengan karyawan bagian pembelian | <i>Process conflict</i> | Bagi karyawan bagian pembelian, jam makan siang merupakan jam yang personal dan jam dimana ia bebas dari pekerjaan. Sedangkan bagi <i>supervisor</i> , jam makan siang masih termasuk jam kerja badan usaha dan bukanlah jam khusus bagi karyawan untuk beristirahat. | <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitas kerja di bengkel menjadi terhambat karena pembelian persediaan cat dan baut tertunda. • <i>Supervisor</i> menghindari konflik ada dan membiarkan tidak terselesaikan. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Administrative control (policies and procedure)</i> yang menyebabkan <i>lack of direction</i> • <i>Personel control (placement)</i> yang menyebabkan <i>personel limitation</i> untuk <i>supervisor</i> dan <i>motivational problem</i> untuk karyawan bagian pembelian |
| | | <i>Affective conflict</i> | Karyawan bagian pembelian menginginkan jam makan siangnya tidak diganggu dengan pekerjaan. Sedangkan <i>supervisor</i> menginginkan kebutuhan badan usaha selalu diutamakan tidak peduli apakah sedang jam makan siang ataupun jam kerja biasa. | | |
| 4. | Konflik antara <i>supervisor</i> dengan karyawan lain badan usaha keluarga “K” | <i>Affective conflict</i> | Karyawan tidak termotivasi untuk bekerja keras dan tidak menghargai posisi <i>supervisor</i> . Karyawan lebih suka bermalas-malasan saat direktur tidak ada. Sedangkan <i>supervisor</i> ingin karyawan tetap bekerja keras meski tidak ada direktur. | <i>Supervisor</i> ditekan karyawan sehingga tidak memberikan laporan apa adanya pada direktur. Akibatnya direktur kekurangan informasi terkait keadaan riil badan usaha dan menghambat kerja direktur. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cultural control (value based control)</i> yang menyebabkan <i>motivational problem</i> untuk karyawan. • <i>Personel control (placement)</i> yang menyebabkan <i>personel limitation</i> untuk <i>supervisor</i>. |

Sumber: data olahan

Evaluasi peran sistem pengendalian manajemen

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen dan konflik yang terjadi di badan usaha, tampak bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan saat ini sebenarnya sudah bagus dalam meminimalkan konflik khususnya *substantive conflict*. Namun sistem pengendalian manajemen yang diterapkan badan usaha keluarga “K” masih memiliki beberapa kelemahan dan kekurangan yang belum berhasil

meminimalkan terjadinya *process conflict* dan *affective conflict* khususnya. Hal ini tampak dari temuan konflik yang ada pada tabel 1 bahwa sebagian besar konflik dan masalah yang terjadi disebabkan adanya *affective conflict*.

Ada beberapa konflik yang sudah diselesaikan oleh badan usaha melalui pendekatan personal dan pengarahan, seperti konflik antara badan usaha dengan sopir dan konflik antar karyawan bagian lapangan. Namun penyelesaian yang dilakukan ini sebenarnya masih bersifat jangka pendek dan belum menyelesaikan penyebab utama terjadinya konflik tersebut, sehingga ada kemungkinan konflik-konflik yang saat ini sudah terselesaikan akan terulang lagi atau berkelanjutan di masa depan. Apalagi dengan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan saat ini belum mampu memotivasi karyawan sepenuhnya untuk bekerja keras mencapai tujuan badan usaha.

Kelemahan sistem pengendalian manajemen badan usaha

Kelemahan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di badan usaha keluarga “K” diuraikan secara ringkas dalam tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2
Kelemahan Sistem Pengendalian Manajemen Badan Usaha “K”

| No | Sistem Pengendalian Manajemen | Penjelasan |
|----|--|--|
| 1 | Kelemahan pada <i>cultural control-symbol based control</i> | Tidak adanya seragam memiliki konotasi karyawan boleh bermalas-malasan dan tidak memotivasi karyawan untuk bekerja keras. |
| 2 | Kelemahan pada <i>cultural control – value based control</i> | Karyawan masih mengutamakan kepentingan diri sendiri daripada kepentingan badan usaha, karyawan kurang termotivasi untuk memberikan layanan terbaik pada pelanggan. |
| 3 | Kelemahan pada <i>reward and compensation control</i> | <i>Reward and compensation</i> tidak memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Karyawan bekerja keras atau malas-malasan, kompensasi yang diterima sama besar. |
| 4 | Kelemahan pada <i>administrative control – governance structure (personel control)</i> | Penetapan karyawan untuk suatu jabatan hanya berdasarkan adanya hubungan keluarga, bukan berdasarkan kesesuaian kompetensi yang dimiliki dengan yang dibutuhkan badan usaha. |
| 5 | Kelemahan pada <i>administrative control – policies and procedures</i> | Aturan yang dibuat masih belum mengatur perilaku karyawan di tempat kerja sehingga berpotensi menyebabkan perlakuan tidak adil antar sesama karyawan dan juga belum ada aturan yang jelas mengenai jam kerja efektif badan usaha. Kebijakan terkait masa percobaan untuk karyawan baru tidak |

| | | |
|--|--|--|
| | | berlaku secara adil antara karyawan non-keluarga dengan karyawan keluarga. Kebijakan terkait perekrutan sopir baru yang membutuhkan persetujuan sopir lainnya memungkinkan terbentuknya grup di antara sopir dan memicu konflik di masa depan. |
|--|--|--|

Sumber: data olahan

Rekomendasi perbaikan sistem pengendalian manajemen badan usaha

Berdasarkan kelemahan sistem pengendalian manajemen yang ditemukan dalam penelitian ini maka diberikan beberapa rekomendasi yang diuraikan secara ringkas dalam tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3
Rekomendasi untuk Mengatasi Kelemahan Sistem Pengendalian Manajemen Badan Usaha Keluarga “K”

| No | Kelemahan | Rekomendasi | Manfaat |
|----|---|--|---|
| 1 | Kelemahan pada <i>cultural control (symbol based control)</i> | Karyawan sebaiknya mengenakan seragam | Menciptakan rasa bangga dan cinta karyawan pada badan usaha, meningkatkan karyawan atas tanggung jawab yang dimilikinya selama bekerja di badan usaha, menghindari perlakuan tidak adil antar karyawan, menciptakan kesan profesional, serta suasana kerja yang formal. |
| 2 | Kelemahan pada <i>cultural control (value based control)</i> | Melakukan <i>benchmarking</i> dengan badan usaha sejenis yang sudah sukses dalam menangani konflik | Meningkatkan kualitas desain dan implementasi sistem pengendalian manajemen badan usaha “K” untuk meminimalkan konflik, khususnya untuk sistem pengendalian manajemen yang masih lemah saat ini, dengan menggunakan informasi penerapan sistem pengendalian manajemen pada badan usaha keluarga lain. |
| | | Keterbukaan dan komunikasi yang lebih baik dalam hal menangani konflik yang terjadi | Dapat dicari penyelesaian konflik yang menjembatani kepentingan pihak-pihak yang memiliki konflik sehingga manajemen dapat tetap <i>solid</i> |
| | | Memberi kesempatan lebih banyak pada karyawan untuk menyumbangkan ide demi kemajuan badan usaha | Karyawan merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam badan usaha sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan. |
| 3 | Kelemahan pada <i>reward and compensation control</i> | Mempertimbangkan aspek kualitas kerja karyawan dalam pemberian <i>reward and compensation</i> . | Karyawan lebih termotivasi untuk bekerja keras karena apabila ia bekerja keras ia akan mendapat <i>reward</i> tertentu, sebaliknya apabila ia malas-malasan ia akan mendapat <i>punishment</i> dari badan usaha “K”. |
| | | Menambah <i>clan control</i> | Mengadakan ritual atau aktivitas |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | | | tertentu misalnya <i>briefing</i> pagi yang bertujuan meningkatkan karyawan atas nilai-nilai dan prinsip-prinsip badan usaha, serta meningkatkan motivasi karyawan. |
| 4 | Kelemahan pada <i>administrative control (governance structure)</i> | Menerapkan sistem <i>selection</i> dan <i>placement</i> untuk semua karyawan, dan tidak hanya menerima berdasarkan adanya hubungan keluarga | Karyawan yang diterima lebih berkualitas dan memiliki kemampuan yang diharapkan badan usaha, serta dapat meminimalkan konflik di badan usaha. |
| | | Mengganti <i>supervisor</i> saat ini dengan yang lebih kompeten atau tetap mempertahankan tapi diberi <i>training</i> | Meningkatkan kemampuan <i>supervisor</i> dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik yang terjadi di badan usaha dan mampu menjalankan tugasnya tanpa dipengaruhi tekanan karyawan lain atau hubungan keluarga |
| 5 | Kelemahan pada <i>administrative control (policies and procedures)</i> | Dibuat aturan yang lebih detail mengenai prosedur dan cara kerja di badan usaha seperti aturan mengenai perilaku karyawan saat bekerja misalnya melarang sopir membagi tips pada karyawan bagian lapangan dan aturan mengenai jam kerja efektif karyawan. | Menghindari terjadinya <i>affective conflict</i> , kecemburuan antar karyawan, dan suasana kerja yang tidak nyaman, serta memberikan arahan yang jelas pada karyawan selama bekerja. |
| | | Memberlakukan masa percobaan untuk semua karyawan, tidak hanya untuk karyawan non-keluarga saja. | Bertujuan agar semua karyawan di badan usaha "K" akan memiliki kompetensi sesuai yang diharapkan badan usaha dan meminimalkan kemungkinan terjadinya konflik akibat ada karyawan yang tidak mampu melakukan pekerjaannya dengan baik atau memiliki tujuan dan nilai yang tidak selaras dengan tujuan dan nilai badan usaha "K". |
| | | Membuat kebijakan <i>whistleblower</i> (jika dimungkinkan) | Melindungi karyawan dari masalah yang akan timbul karena melaporkan tindakan yang tidak pantas di tempat kerja dan meminimalkan kemungkinan direktur kekurangan informasi terkait masalah yang terjadi di badan usaha sehingga dapat cepat ditindak lanjuti. Sekaligus untuk mendeteksi adanya indikasi pembangkangan yang akan dilakukan sopir-sopir. |

Sumber: data olahan

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengevaluasi peran sistem pengendalian manajemen untuk meminimalkan konflik dengan objek

penelitian yaitu badan usaha keluarga “K” yang terletak di Tulungagung, Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data wawancara *semi structured*, observasi, dan analisis dokumen. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan sudah berhasil meminimalkan konflik seperti *substantive conflict*. Namun ada beberapa bentuk pengendalian manajemen yang masih memiliki kelemahan yaitu *cultural control (symbol based control dan value based control)*, *reward and compensation control*, dan *administrative control (governance structure dan policies and procedures)*.

Kelemahan-kelemahan ini mengakibatkan timbulnya *affective conflict* dan *process conflict* di badan usaha keluarga “K”. Kelemahan-kelemahan sistem pengendalian manajemen ini perlu segera diperbaiki oleh badan usaha sebelum menimbulkan dampak negatif yang tidak diinginkan di masa depan serta dapat meminimalkan konflik dan mencegah terjadinya konflik di badan usaha lebih baik lagi daripada saat ini. Hal ini bertujuan agar tidak timbul konflik, masalah dan dampak negatif di masa depan yang mengganggu stabilitas dan kelangsungan hidup badan usaha. Terlebih pada badan usaha “K” yang saat ini sedang memiliki rencana untuk memperbesar usahanya dan membutuhkan kondisi badan usaha yang efektif dan efisien, serta stabil.

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini maka penulis memberi beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya yaitu penelitian dilakukan dengan menambah jumlah objek penelitian dan tidak terbatas hanya pada badan usaha keluarga, penelitian dilakukan dengan melakukan pengamatan lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan di badan usaha, usia badan usaha, dan faktor-faktor lain yang memiliki kemungkinan berpengaruh pada implementasi sistem pengendalian manajemen di badan usaha sehingga dapat diberikan rekomendasi lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Angga Aliya. 2012. ‘5 Perang Saudara di Perusahaan Keluarga Ternama’. Diakses pada 1 Maret 2012 dari <http://finance.detik.com/>

- read/2012/03/01/081424/1855061/4/5-perang-saudara-di-perusahaan-keluarga-ternama
- Credit Suisse. 2012. 'Asia Pacific: Families and Corporate First'. Diakses pada 23 Maret 2012 dari <https://infocus.creditsuisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=343153&coid=343366&lang=EN>
- Efferin, S., dan B. Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Greenberg, J., dan R. A. Baron. 2008. *Behaviour in Organizations Ninth Edition*. Pearson International Edition. Prentice Hall: Upper Sadle River-New Jersey.
- Gurd, B., dan J. Thomas. 2012. 'Family Business Management: Contribution of The CFO'. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 18 (3): 286-304.
- Malmi, T., dan D. A. Brown. 2008. 'Management Control Systems as A Package—Opportunities, Challenges and Research Directions'. *Management Accounting Research* 19 (2008) 287–300.
- Nasser, A. 2010. 'Understanding Family Dynamics and Family Conflicts'. Diakses pada 7 Oktober 2012 dari <http://www.pwc.com>
- SWA. 2011. 'Grup Rekso: Tak Lagi Sekadar Bisnis Minuman The'. Diakses pada 17 November 2011 dari <http://www.swa.co.id/corporate/business-profile/grup-rekso-tak-lagi-sekadar-bisnis-minuman-teh>.