

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DI MONUMEN KAPAL SELAM SURABAYA

Jessi Suhartini Gondowijoyo, Bonnie Soherman

Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika

jessigondoo@gmail.com

Abstract

It can't be argued that human resources are the most important in a organization. This is because his/her role as the executor of human resources even though human resources also has innate traits difficult to control. Therefore, every organization needs a control in order to create alignment goals between employees and organization. The results of the evaluation conducted in this study indicate that there are several issues related to the performance of employees who must be repaired immediately. From the results of this study, the researcher finds some existing problems related to employee performance, analyzes what causes the problem, informs the implications arising from the problem, and provide recommendations on the design of employee performance measurement to facilitate the organization in achieving the objectives. The main problem that occurred in the Monument Submarine related to the problem of control "No Want". This happens because some of the weaknesses of management control systems that have been running in the museum so that employees are less motivated in working. The purpose of this research is to provide the employee performance measurement design which is "the main key" in the organization. This research uses qualitative approach and included in applied research. The methods used are interviews with owners, employees, and tourists. In addition, also used methods of observation and document analysis to obtain accurate information.

Keywords : *Management Control Sytem, Submarine Monument, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam setiap organisasi pasti akan memiliki masalah yang berbeda-beda tergantung jenis usaha yang dijalankan. Hal ini juga berlaku bagi organisasi yang bergerak dalam penyediaan informasi-informasi masa lalu yang sering disebut museum. Menurut Jawa Pos (online), museum di Indonesia memiliki keunikan tersendiri, selain jumlahnya banyak dan tersebar merata di berbagai daerah, jenis koleksinya pun beraneka ragam. Hingga tahun 2017, tercatat di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Indonesia memiliki 435 museum yang dikelola baik oleh pemerintah, maupun swasta. Sebagian besar museum di Indonesia memiliki kendala terkait pengelolaan yang kurang baik sehingga museum kurang diminati wisatawan. Agar sejarah Indonesia dapat bertahan maka dalam mengelola museum juga diperlukan adanya sistem pengendalian manajemen yang tepat untuk dapat merancang pengukuran kinerja karyawan yang baik karena hal utama yang harus diprioritaskan oleh museum, yakni yang bergerak dalam bidang jasa menurut Emmywati (2016) adalah kepuasan pelanggan agar dapat

bertahan, bersaing, dan menguasai pangsa pasar. Maka dari itu, karyawan berperan penting dalam melayani para pelanggan.

Salah satu museum yang meninggalkan kisah di kota Surabaya adalah Monumen Kapal Selam. Menurut Rachmawan (2013), Monumen Kapal Selam merupakan Monumen Kapal Selam terbesar di Asia yang benar-benar menggunakan eks dari kapal selam yaitu kapal selam KRI Pasopati 410. Monumen Kapal Selam sering dikenal sebagai tempat wisata dan edukasi terhadap masa lalu perjuangan Indonesia. Pada objek yang dipilih yakni Monumen Kapal Selam juga memiliki berbagai masalah pengendalian karyawan yang timbul akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satunya adalah tingginya *turnover* karyawan. Dubas dan Nijhawan (2007) beragumen bahwa negatif *turnover* dilihat dari segi biaya, prestasi, pola komunikasi sosial, merosotnya semangat kerja, strategi pengendalian yang kaku, dan biaya peluang strategi.

Research Question

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan *Research Question* yaitu “Bagaimana perancangan pengukuran kinerja karyawan di Monumen Kapal Selam?” Untuk mengarah kesana, terdapat *mini research question*, yaitu:

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada Monumen Kapal Selam saat ini?
2. Apa saja masalah-masalah yang terjadi terkait pengendalian terhadap kinerja karyawan?
3. Apa yang menjadi penyebab masalah yang terjadi di Monumen Kapal Selam?

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup sebatas pada perancangan pengukuran kinerja karyawan. Difokuskan pada karyawan karena merupakan penggerak utama organisasi. Data diperoleh dari wawancara, analisis dokumen, dan observasi. Analisis dokumen berdasarkan surat kontrak kerja, laporan maupun jurnal yang dibuat dari beberapa bagian, serta laporan keuangan tahunan difokuskan pada tahun 2016. Dipilih tahun 2016 karena berdasarkan data terbaru. Sedangkan wawancara dilakukan peneliti dengan menggunakan metode triangulasi pada beberapa karyawan yang memiliki jabatan yang berbeda, beberapa wisatawan, serta dengan manajer sekaligus pimpinan dalam Monumen Kapal Selam. Dalam penelitian ini, teori yang akan dibahas sengaja dibatasi agar penulis dapat melakukan penelitian yang mendalam terkait masalah pengendalian yang terdapat di Monumen Kapal Selam. Masalah yang terjadi harus segera diatasi agar tidak menghambat tujuan organisasi.

TELAAH TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Maciariello dan Calvin (1994) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai satu set struktur komunikasi yang saling terkait yang memfasilitasi pemrosesan informasi untuk tujuan membantu manajer dalam mengkoordinasikan bagian-bagian dan mencapai tujuan organisasi secara terus-menerus. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana tersebut. Pada perspektif lain, Maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat yang mengatur dan mempengaruhi perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi sehingga dapat tercapai secara efektif.

Faktor-Faktor Dibutuhkannya Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) dalam Efferin (2016), mengelompokkan tiga masalah pengendalian yang disebut juga sebagai “3 Tidak”, yaitu:

1. “Tidak Tahu”: Keterbatasan Pemahaman Atas Penugasan

Kondisi ini terjadi saat karyawan tidak menjalankan tugas dengan benar karena kurangnya pemahaman dan pengetahuan atas wewenang dan tanggung jawabnya. Karyawan sulit mengerti dan memahami kemauan pihak manajemen dan tujuan yang hendak diraih. Hal ini dapat disebabkan oleh sistem informasi yang kurang memadai atau tidak efektif atau keterbatasan manajemen dalam mengkomunikasikan informasi atau memberi instruksi. Akar permasalahannya adalah gap komunikasi antara atasan dan bawahan.

2. “Tidak Mau”: Masalah Motivasi

Masalah motivasi merupakan masalah yang umum karena tujuan karyawan dan tujuan organisasi secara alami tidak sejalan dimana karyawan memiliki kepentingan sendiri dan memiliki kecenderungan mengorbankan kepentingan organisasinya. Semakin banyak “penghuni” organisasi, makin kompleks keinginan dan kebutuhan. Perbedaan ini makin melebarkan gap yang ada. Seorang anggota organisasi sekedar tidak mau melakukan yang terbaik bagi organisasi atau bahkan sampai merusak dan mencuri aset organisasi untuk kepentingan pribadinya. Terdapat beberapa masalah yang menjadi penyebab masalah ini, misalnya merasa tidak diperlakukan dengan adil, bekerja karena terpaksa, takut melakukan kesalahan, ataupun organisasi dianggap tidak memenuhi apa yang diharapkan karyawan.

3. “Tidak Mampu”: Keterbatasan Personal

Pada kondisi ini, sebenarnya karyawan mengerti dan mau melakukan tugas dan arahan yang diberikan atasannya, tetapi bawahan tidak dapat melakukannya dengan baik karena melakukan sesuatu yang diluar kemampuannya. Sekeras apapun upaya yang dilakukan, karyawan memang belum atau tidak mampu melaksanakan tugas sesuai dengan harapan organisasi. Hal ini dapat disebabkan karena penempatan karyawan yang tidak sesuai, kurangnya program pengembangan diri yang disediakan organisasi, atau adanya perubahan lingkungan yang belum dapat diantisipasi baik oleh organisasi maupun oleh individu yang bersangkutan.

Pilihan Pengendalian

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) pilihan jenis pengendalian manajemen yang efektif terkait permasalahan pengendalian yang dihadapi organisasi yaitu dijelaskan melalui tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Pilihan Jenis Pengendalian Berdasarkan Klasifikasi Permasalahan

Jenis Pengendalian	Permasalahan Pengendalian		
	Keterbatasan Pemahaman	Masalah Motivasi	Keterbatasan Personal
Pengendalian Tindakan			
Pembatasan Perilaku		X	
Penilaian Pratindakan	X	X	X
Akuntabilitas Tindakan	X	X	X
Redundansi		X	X
Pengendalian Hasil			
Akuntabilitas Hasil	X	X	
Pengendalian Personal/ Budaya			
Seleksi dan Penempatan	X	X	X
Pelatihan	X		X
Desain Kerja dan Penyediaan Sumber Daya yang Dibutuhkan			X
Kode Etik	X		X
Imbalan Berdasarkan Kelompok	X	X	X
Rotasi Karyawan	X		X
Pengaturan Fisik			X
<i>Tone at The Top</i>	X		

Sumber: K.A. Merchant, 1998.

Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (2014) terdapat beberapa cara untuk memberi penilaian kepada kinerja karyawan, antara lain:

1. *Rating Scale*

Evaluasi didasarkan pada pendapat penilai, biasanya atasan yang akan membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*)

Penilaian didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau buruk terkait dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan serta mengurangi kesalahan yang tidak diinginkan organisasi.

3. *Metode ranking*

Penilai membandingkan antar karyawan, siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terburuk. Namun, terdapat kelemahan dalam metode ini yaitu kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, bias, dan *halo effect*. Keuntungannya, terkait dengan kemudahan administrasi dan penjelasannya. *Grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda.

Pengertian dan Fungsi Museum

Menurut *International Council of Museum* (online), museum adalah sebuah lembaga yang bersifat tetap, tidak mencari keuntungan, melayani masyarakat dan pengembangannya terbuka untuk umum, yang memperoleh, merawat, menghubungkan dan memamerkan, untuk tujuan pendidikan, penelitian dan kesenangan, barang-barang pembuktian manusia dan lingkungannya. Menurut Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 1995 Pasal 1 ayat (1), museum adalah lembaga, tempat penyimpanan, perawatan, pengamanan dan pemanfaatan benda-benda bukti materil hasil budaya manusia serta alam dan lingkungannya guna menunjang upaya perlindungan dan pelestarian budaya bangsa. Fungsi museum telah berkembang dengan waktu di mana menjadi lebih beragam sebagai konsekuensi dari perannya yang meningkat bagi masyarakat (Harison, 2002 dalam Carvalho, Costa, dan Carvalho, 2014).

Mengelola dan Mengembangkan Edukasi Museum

Menurut Ambrosse dan Paine (1993) penyampaian edukasi museum memerlukan spesialis edukasi yakni karyawan museum dengan memiliki pelatihan psikologi mengajar dan banyak pengalaman untuk menyajikan pelajaran yang mudah dimengerti oleh pengunjung umum. Dalam proses pembelajaran di museum para pengajar harus mengembangkan jaringan untuk bekerja sama dengan masyarakat setempat, seperti yang dikemukakan oleh Brüninghaus dan Knubel (2004), dalam mengelola dan mengembangkan edukasi museum harus membangun jaringan di dalam dan di luar museum untuk kepentingan proses pembelajaran. Kerja sama ini dapat membantu orientasi pelayanan museum terhadap masyarakat dan juga kelompok

masyarakat ini dapat menjadi sumber sumber pendidikan baru. Dengan demikian hubungan ini dapat memperluas cakrawala dan memfasilitasi pemecahan masalah pengajar di museum.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dan termasuk dalam penelitian *explanatory research*. Data yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari analisis dokumen, wawancara, dan observasi.

Rincian Studi

Mini Research Question 1

Peneliti ingin mengetahui sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan oleh Monumen Kapal Selam. Metode yang digunakan dengan analisis pada dokumen pembagian tugas manajer, guide, bagian keuangan, dan bagian pencatatan dengan meminta izin kepada manajer, kemudian peneliti akan melakukan wawancara secara *semi structured* dengan manajer serta beberapa karyawan kunci dari Monumen Kapal Selam. Selanjutnya untuk mencocokkan kebenaran data yang didapat dari analisis dokumen dan wawancara, maka peneliti melakukan observasi secara langsung sekitar 1 jam dalam 2 minggu untuk membuktikan kebenaran informasi yang telah didapat sebelumnya.

Mini Research Question 2

Wawancara dilakukan dengan bagian bagian portir, *guide*, videorama, teknisi, dan *cleaning service* mengenai apa yang menjadi masalah atau kekurangan sistem apa yang dirasakan. Selain pekerja, juga dilakukan wawancara dengan wisatawan tujuannya agar mengetahui secara lebih luas dengan mempertimbangkan pandangan dari pihak eksternal terkait kinerja karyawan yang ada. Wawancara terakhir dilakukan dengan manajer untuk mengetahui secara langsung tanggapan manajer mengenai masalah yang sering terjadi terkait mengendalikan bawahannya serta bagaimana kinerja bawahannya selama ini. Dengan adanya wawancara dari bagian keuangan, *guide*, dan manajer diharapkan penyebab masalah yang dihadapi oleh Monumen Kapal Selam dapat ditemukan solusinya, dan kinerja dari karyawan di Monumen Kapal Selam dapat mengalami peningkatan. Peneliti juga melakukan observasi dengan mengikuti kegiatan operasional organisasi.

Mini Research Question 3

Dilakukan observasi yang bersifat *non-participant* terkait kinerja karyawan yang ada selama kurang lebih 2 jam selama 4 hari yang berbeda. Observasi dilakukan dilakukan dengan

tujuan mengetahui apakah penyebab terjadinya masalah yang ada. Penulis juga melakukan analisis dokumen dari wawancara yang telah dilakukan kepada karyawan, manajer, dan wisatawan yang diharapkan dapat mengetahui penyebab dari masalah yang timbul. Analisis dokumen berupa peraturan tertulis, daftar karyawan, dan kontrak karyawan juga dilakukan. Tujuan analisis dokumen ini dilakukan yaitu sebagai informasi tambahan dan memverifikasi data yang diperoleh dari hasil wawancara.

Mini Research Question 4

Penulis menggunakan data dari hasil analisis yang dilakukan pada *mini research question* ke-2 dan ke-3 serta mengkaitkannya dengan landasan teori yang telah dibuat di Bab II untuk dapat memberikan perbaikan atas sistem pengendalian manajemen serta mengatasi masalah yang ada. Penelitian ini melakukan analisis yang menghasilkan bentuk-bentuk sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Penulis juga melakukan observasi dengan metode *non-participant* di Monumen Kapal Selam selama 4 hari dengan alokasi waktu kurang lebih 30 menit untuk melengkapi data. Melalui observasi, penulis dapat mengetahui perancangan pengendalian yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah terkait kinerja karyawan yang ada.

HASIL

Masalah yang Terjadi Terkait Kinerja Karyawan

1. Dilanggarnya Peraturan Tertulis

Berdasarkan hasil observasi selama beberapa kali berkunjung ke Monumen Kapal Selam maka ditemukan beberapa perbedaan dari tindakan karyawan yang tidak sesuai dengan peraturan tertulis yang telah ditetapkan, antara lain:

- Bagian videorama juga tidak berjaga pada saat pemutaran film dan tidak memberikan sambutan ataupun pengarahan kepada wisatawan.
- Pada saat berkeliling juga jarang ditemukan *cleaning service* yang seharusnya bertugas bahkan toilet tidak terjaga kebersihannya. *Cleaning service* juga ditemukan merokok di area kerja.
- Bagian teknisi ditemukan sedang makan dan minum bersama temannya pada saat jam kerja.
- Pada saat berkunjung beberapa kali *guide* tidak berada pada tempatnya bekerja sehingga peraturan tertulis yang mewajibkan *guide* merobek tiket masuk wisatawan tidak dilakukan, ketika wisatawan masuk ke dalam kapal selam tidak diberikan penyambutan

yang seharusnya dilakukan berdasarkan peraturan yang telah tertulis, seperti ucapan selamat siang, sore, dan malam. Wisatawan juga tidak diberikan penjelasan mengenai kapal selam secara umum atau dengan kata lain tidak dipandu.

2. Tidak Fokus pada Pekerjaan

Pada Monumen Kapal Selam sendiri masih didapati beberapa masalah terkait tidak fokus pekerjaan:

- Pada saat membeli tiket, kasir dan portir tidak fokus yaitu melayani dengan bermain *handphone*.
- *Guide* sedang asik berbicara dan bergurau dengan rekan *guidenya* yang lain pada saat wisatawan memasuki kapal selam.
- *Security* sedang asik berbicara dengan temannya yang lain pada saat jam kerja.

3. Kurangnya Pemahaman Terhadap Tugas

Pada saat dilakukan wawancara dengan bagian *guide*, teknisi, videorama, mereka terlihat bingung dan tidak hafal dengan deskripsi tugasnya. Karyawan juga tidak mengetahui dimensi maupun target kerja yang diinginkan manajer. Meskipun dalam hasil wawancara, manajer Monumen Kapal Selam mengatakan bahwa tidak ada yang tidak mengetahui pekerjaannya namun berdasarkan wawancara dengan karyawan dan observasi lapangan ternyata hasilnya berbeda.

4. Rendahnya Kepuasan Karyawan Terhadap Imbalan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mr.X, Ms.Y, dan Mr.Z maka dapat diketahui bahwa sistem *reward* yang dijanjikan oleh organisasi tidak sepenuhnya diimplementasikan sedangkan untuk sistem *punishment* sudah sesuai dengan prosedur. Hal ini menjadi masalah karena tidak seimbang sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan organisasi. Berdasarkan laporan tahunan 2016, juga terlihat banyaknya karyawan yang baru sehingga hal ini membuktikan bahwa turnover karyawan memang tergolong tinggi.

Tanggapan Wisatawan Terhadap Kinerja Karyawan di Monumen Kapal Selam

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga wisatawan maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan belum maksimal dalam melayani wisatawan yang ada. Keluhan terutama pada bagian *guide* dan *cleaning service*. Wisatawan yang masuk dalam kapal selam tidak diberikan arahan sepenuhnya, sehingga wisatawan tidak mengerti bagaimana isi dan fungsi yang ada di dalam kapal selam tersebut. Hanya sebatas rekaan dan berdasarkan tulisan yang

ada saja. Selain itu bagian *cleaning service* tidak mengerjakan bagiannya dengan baik. Masih ada beberapa tempat yang belum bersih.

Jumlah Kunjungan Wisatawan Monumen Kapal Selam pada Tahun 2016

Pada tahun 2016, jumlah wisatawan Monumen Kapal Selam setiap bulannya mengalami kenaikan dan penurunan. Jumlah wisatawan dipengaruhi juga oleh hari libur yang ada.

Gambar 2 Jumlah Wisatawan Monumen Kapal Selam tahun 2016

REKAPITULASI JUMLAH WISNU - WISMAN MONUMEN KAPAL SELAM SURABAYA TAHUN 2016

BULAN	PENGUNJUNG		KETERANGAN
	WISNU	WISMAN	
JANUARI	38.065	255	Taiwan, Malaysia, China
FEBRUARI	30.152	315	Taiwan, Malaysia, Belanda, China
MARET	23.919	365	Taiwan, Malaysia, China, AS
APRIL	11.624	198	India, China, Taiwan
MEI	27.795	231	AS, Malaysia, Korea
JUNI	28.885	245	Korea, China, Malaysia
JULI	28.165	261	Malaysia, China, AS
AGUSTUS	22.525	375	Taiwan, Malaysia, India, China
SEPTEMBER	23.789	315	Taiwan, Malaysia, China, AS
OKTOBER	19.282	215	Jerman, Irlandia, AS, China, Belanda
NOPEMBER	22.951	210	Belanda, Jerman, Taiwan, AS
DESEMBER	40.694	261	Taiwan, Malaysia, Belanda, China
TOTAL	317.875	3.247	

Surabaya,
Monumen Kapal Selam
Kali
Irfan Harijanja

Gambar 3 Jumlah Pengunjung Videorama

LAPORAN OPERASIONAL VIDEO RAMA TAHUN 2016

No.	BULAN	PENAYANGAN		KETERANGAN
		JUMLAH PENGUNJUNG	JAM PENAYANGAN	
1	Januari	10.047	128	
2	Februari	9.347	109,7	
3	Maret	8.588	118	
4	April	9.404	132,7	
5	Mei	10.297	143	
6	Juni	5.658	105,7	
7	Juli	9.676	123,7	
8	Agustus	6.022	110,7	
9	September	4.822	102,7	
10	Oktober	8.186	113,3	
11	November	7.740	146,7	
12	Desember	16.811	139,3	
	TOTAL	106.598	1471,5	

Jumlah Penayangan rata-rata/bin 368 Kali
 Jumlah Pengunjung rata-rata/hari 296 Orang
 Jumlah Pengunjung / bin 8.880 Orang

Surabaya,
Monumen Kapal Selam
Kali
Irfan Harijanja

Sumber: Data Internal Monumen Kapal Selam

PEMBAHASAN

Klasifikasi Masalah Dalam Monumen Kapal Selam

“Tidak Tahu”: Keterbatasan Pemahaman atas Penugasan

Kurangnya Pemahaman akan Tugas

Kurang jelasnya akan pengarahan dimensi kinerja yang organisasi inginkan yaitu kualitas layanan dan kurang selektifnya prosedur perekrutan karyawan menjadi penyebab

kurangnya pemahaman akan tugas. Para karyawan hanya dibekali peraturan formal yang ditempel atau dilekatkan pada dinding tempat karyawan bekerja. Kemudian karyawan tidak diingatkan lagi mengenai dimensi yang diinginkan organisasi secara lisan/ informal. Permasalahan ini mengakibatkan kinerja organisasi menjadi tidak efisien karena sebagai museum yang paling penting adalah pelayanan.

“Tidak Mau”: Masalah Motivasi

Dilanggarnya Peraturan Terulis

Hampir setiap bagian tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini dikarenakan kurang ketatnya pengawasan yang dilakukan oleh manajer. Meskipun terdapat CCTV yang terdapat dalam tujuh pos “rawan” tetapi manajer jarang melakukan pengecekan dan tidak dapat melakukan pengawasan di setiap pos sehingga banyak hal yang terlewatkan dari CCTV. Hal ini membuat banyak karyawan yang tidak bertanggungjawab karena sudah mengetahui situasi yang ada. Selain itu, manajemen Monumen Kapal Selam belum menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan sehingga karyawan tidak termotivasi karena belum diterapkan alat yang membuat tujuan karyawan dan tujuan organisasi sejalan.

Rendahnya Kepuasan Karyawan Terhadap Imbalan

Kurang adilnya penerapan sistem *punishment* dan *reward* pada Monumen Kapal Selam tidak mendorong kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik. Hal ini disebabkan karena sistem *punishment* yang begitu banyak sedangkan *reward* hanya berasal dari hasil pemotongan gaji karyawan selama setahun dan dibagikan secara merata pada setiap karyawan. Ketika karyawan melakukan pekerjaan lebih baik dibanding karyawan yang lain tidak ada keuntungan yang didapat, persepsi karyawan tersebut membuat karyawan tidak termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Dampaknya karyawan yang tidak puas mendorong tingginya *turnover* karyawan, di mana gaji karyawan yang rendah seperti pengungkapan beberapa karyawan bahwa gaji yang diberikan tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga sehingga diperlukan pekerjaan tambahan untuk menambah penghasilan.

Tidak Fokus Pada Pekerjaan

Banyaknya karyawan yang bermalas-malasan saat bekerja membuatnya menjadi tidak fokus dalam hal pekerjaan. Hal ini dikarenakan longgarnya pengawasan yang diterapkan oleh manajer dalam Monumen Kapal Selam. Ketika melihat karyawan lain bermalas-malasan dan tidak ditegur maka karyawan lain mencontoh hal tersebut dan menganggapnya sebagai suatu

hal yang biasa atau wajar untuk dilakukan sehingga karyawan tidak termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Penyebab dari Masalah-Masalah yang Terjadi Terkait Kinerja Karyawan

Kurangnya Pemahaman Terhadap Tugas

a. Kurangnya Pengarahan

Hal ini disebabkan karena tidak adanya kejelasan mengenai dimensi kinerja yang diinginkan. Hal ini membuat karyawan tidak dapat berkontribusi maksimal untuk organisasi.

b. Tidak selektifnya prosedur perekrutan karyawan

Perencanaan dan pelaksanaan seleksi yang kurang matang akan mengakibatkan fungsi seleksi dan penempatan kurang kredibel, akibatnya karyawan yang diterima kurang memenuhi standar kualifikasi minimal yang diinginkan sehingga mengakibatkan melemahnya suatu organisasi karena kurangnya tanggung jawab seorang pegawai terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini dikarenakan dalam proses seleksi dan penempatan kurang memperhatikan prosedur-prosedur seleksi dan penempatan.

Rendahnya Kepuasan Karyawan Terhadap Imbalan

a. Sistem *Reward* dan *Punishment* yang Kurang Jelas dan Tidak Seimbang

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan manajer dan beberapa karyawan terdapat perbedaan pendapat mengenai *reward* yang diberikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer, sistem *reward* yang diberikan berupa ausransi jiwa, hadiah material selama enam bulan sekali, penambahan gaji setiap tahun berdasarkan lama bekerja, THR, dan pembagian uang secara merata dari keterlambatan lain setiap satu tahun sekali. Sedangkan *punishment* yang diterapkan yaitu berupa teguran, surat peringatan, pemecatan, serta pemotongan gaji jika terlambatan bekerja. Namun, karyawan mengaku hanya mendapatkan gaji, THR, dan pembagian uang secara merata dari keterlambatan lain setiap satu tahun sekali. Sedangkan untuk *punishment* biasanya berupa teguran. Jadi, meskipun terdapat karyawan yang melakukan pekerjaan dengan lebih baik dibandingkan karyawan yang lain maka tidak terdapat perbedaan perlakuan yang diberikan oleh manajer.

Dilanggarnya Peraturan Tertulis

a. Kurang Efektifnya Pembatasan Perilaku

Penyebab pelanggaran ini dikarenakan kurang efektifnya pembatasan perilaku yang diterapkan, dimana pemantauan dilakukan oleh manajer dan dibantu oleh *security*. Dikatakan kurang efektif sebab hanya manajer yang mempunyai akses CCTV sedangkan

manajer tidak mempunyai waktu yang banyak untuk mengawasi karyawannya sehingga memungkinkan pelanggaran terlewatkan dan tidak diketahui.

b. Belum Diterapkannya Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Karyawan akan merasa tidak termotivasi untuk mentaati peraturan tertulis karena dengan tidak adanya penilaian kinerja karyawan berarti tidak ada perbedaan yang signifikan antara karyawan yang taat peraturan dengan karyawan yang suka melanggar peraturan. Dengan diterapkannya sistem penilaian kinerja karyawan akan banyak manfaat yang diperoleh yaitu baik bagi karyawan maupun organisasi.

Tidak Fokus Pada Pekerjaan

a. Jam Istirahat Shift Pertama

Tidak fokus pada pekerjaan terjadi karena beberapa kelemahan sistem pengendalian manajemen yang diimplementasikan, seperti kurang tepatnya jam istirahat pada shift pertama yaitu pukul 14.00-15.00. Menurut Pasal 79 UU 13/2003, setiap karyawan berhak atas istirahat antara jam kerja dalam sehari, sekurang kurangnya 1/2 jam setelah bekerja 4 jam terus menerus dan waktu istirahat tersebut tidak termasuk jam kerja. Sedangkan jam kerja pada shift 1 pada pukul 08.00-15.00.

b. Kurang Efektifnya Pembatasan Perilaku

Kurangnya pembatasan perilaku, yaitu seperti akses CCTV yang terbatas pada manajer dan *security* yang juga sering tidak fokus pada pekerjaan.

Ringkasan Implikasi Manajerial

Temuan-temuan penting yang peneliti dapatkan memiliki implikasi terhadap organisasi. Implikasi-implikasi yang akan dijelaskan adalah implikasi permasalahan terkait kinerja karyawan yang terdapat di dalam Monumen Kapal Selam jika tidak segera diatasi, antara lain:

1. Kurangnya pemahaman atas tugas menyebabkan kinerja karyawan yang tidak maksimal dalam karyawanan yang ditugaskan, terjadi beberapa kelalaian, dan adanya gap atau *misscommunication* baik antar karyawan maupun antar atasan dan karyawan yang akan menimbulkan relasi yang kurang baik atau tidak harmonis.
2. Kepuasan karyawan yang rendah cenderung mendorong karyawan untuk mencari karyawanan lain yang lebih menjanjikan sehingga organisasi harus mencari karyawan baru lagi, sedangkan ada waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk merekrut karyawan.

3. Tidak fokus pada karyawan akan berdampak pada pelayanan yang diberikan menjadi kurang maksimal yang dapat membuat pengunjung terganggu. Hal ini akan membuat pendapatan dari Monumen Kapal Selam berkurang karena kebanyakan wisatawan akan enggan untuk datang lagi.
4. Dilanggarnya peraturan tertulis dapat berdampak pada penurunan kesejahteraan karyawan karena *punishment* yang diterima dan menciptakan budaya yang tidak tertib, seolah melanggar peraturan adalah hal yang biasa atau wajar dilakukan. Jika hal ini terjadi, maka kelangsungan organisasi dapat terancam.

Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh Monumen Kapal Selam untuk mengatasi penyebab masalah terkait kinerja karyawan melalui sistem pengendalian manajemen adalah:

1. Memberlakukan proses seleksi yang lebih ketat, dengan memberlakukan tes tertulis terkait dengan bidang yang dibutuhkan sehingga karyawan yang telah lolos seleksi merupakan karyawan yang berkualitas dan dapat memahami tugas yang diberikan kepadanya. Contoh tes tertulis sudah dibuat penulis pada Bab V.
2. Manajer secara berkala dapat mengingatkan mengenai dimensi maupun target kerja yang diinginkan melalui rapat dan mengadakan seminar-seminar yang menambah pengetahuan serta keahlian karyawan.
3. Mencantumkan visi, misi organisasi secara tertulis pada setiap peraturan tertulis sehingga mengerti apa yang diinginkan organisasi. Hal ini bertujuan agar karyawan turut aktif dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Meningkatkan sistem *reward*, baik finansial maupun non-finansial. Finansial seperti sistem insentif ketika melampaui target laba dan bonus material. Sedangkan non-finansial seperti pujian, dan penghargaan berupa pemasangan foto karyawan terbaik pada dinding kantor. Hal ini bertujuan untuk menyeimbangkan sistem *reward* dan *punishment* dalam organisasi.
5. Pembuatan kontrak kerja secara tegas dengan mencantumkan denda jika melanggar atau berhenti tidak sesuai dengan waktu kontrak kerja yang telah disepakati agar meminimalkan terjadinya *turnover* karyawan.
6. Dalam upaya meningkatkan fokus kerja, maka manajer dapat memanggil karyawan dan menyainya secara pribadi. Selain itu, manajer dapat memberlakukan sistem yang

kreatif misalnya dengan memberlakukan sistem dimana karyawan dapat membuat jadwal kerjanya sendiri. Tentunya jadwal kerja yang dibuat harus dapat dipertanggung jawabkan. Terakhir, manajer dapat memperbaiki jam istirahat pada shift 1.

7. Manajer juga turut mempercayakan pengawasan terhadap kepala setiap bagian. Setiap bagian diberikan akses CCTV sesuai dengan bagiannya masing-masing atau manajer dapat menambah personal baru sebanyak 1 orang untuk menduduki jabatan supervisor yang memberi motivasi dan pemahaman kerja pada bawahannya.
8. Memberikan ketentuan-ketentuan *reward* dan *punishment* yang lebih transparan.
9. Membuat sistem penilaian karyawan dan tabel kejadian personal mengenai disiplin kerja yang dibuat oleh atasan untuk mengetahui kualitas karyawan, mengontrol perkembangan kinerja karyawan, dan form penilaian dapat dijadikan evaluasi personal bagi karyawan.

KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan dan analisis mengenai peranan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Monumen Kapal Selam yang telah dijabarkan pada bab-bab sebelumnya, berikut beberapa temuan penting yang berhasil diperoleh penulis, antara lain:

1. Terdapat masalah terkait kinerja karyawan dari sudut pandang sistem pengendalian manajemen, seperti kurangnya pengarahan dan tidak selektifnya prosedur perekrutan karyawan memunculkan masalah “Tidak Tahu” sehingga karyawan menjadi kurang paham terhadap tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya, kurang efektifnya pembatasan perilaku dan belum diterapkannya sistem penilaian kinerja karyawan menimbulkan masalah “Tidak Mau” dimana banyak pelanggaran yang dilakukan karyawan, kurang efektifnya pembatasan perilaku dan kurang tepatnya pembagian jam istirahat pada shift pertama memicu masalah “Tidak Mau” yang membuat banyak karyawan yang tidak fokus bekerja, dan sedikitnya *reward* yang diberikan kepada karyawan dan tidak transparannya sistem *reward* dan *punishment* menimbulkan masalah “Tidak Mau” sehingga kepuasan karyawan tergolong rendah.
2. Terjadi perbedaan pendapat dari manajer dan karyawan mengenai *reward* yang diberikan. Manajer mengatakan bahwa *reward* yang diberikan kepada karyawan berupa gaji pokok, THR, bonus insentif, pembagian uang dari total pemotongan gaji karyawan akibat keterlambatan jam masuk selama satu tahun sekali, dan bonus material seperti

pemberian baju dan sepatu sesuai dengan golongan lamanya bekerja. Sedangkan karyawan mengatakan *reward* hanya berupa gaji pokok dan THR. Karyawan yang sudah bekerja selama 10 tahun pun berpendapat tidak menerima bonus material dan perbedaan gaji dari karyawan baru.

3. Pada Monumen Kapal Selam menerapkan sistem rotasi karyawan yang dilakukan setiap beberapa bulan sekali. Prinsip manajer bahwa setiap karyawan harus bisa melakukan tugas setiap orang dalam satu bagian sehingga dapat saling membantu dan mengerti kesusahan masing-masing bagian.
4. Budaya yang diinginkan oleh manajer yaitu budaya kekeluargaan dikarenakan budaya kekeluargaan dapat meningkatkan semangat kerja antar karyawan. Hal ini dilakukan manajer untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis.
5. Monumen Kapal Selam telah dapat beradaptasi pada jaman yang berbeda-beda dan telah melewati banyak perubahan zaman dan dapat tetap bertahan, salah satu contoh penerapan perubahan yang adaptif adalah pemasangan *fingerprint* dan CCTV.

DAFTAR PUSTAKA

- Carvalho, P., Costa, J.S., dan Carvalho, A. 2014. *The Economic Performance of Portuguese Museums*. Urban Public Economics Review: 12-36.
- Efferin, Sujoko. 2016. Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas. Yayasan Rumah Peneleh: Malang.
- Emmywati, 2016. Pengaruh Kualitas Layanan yang Terdiri dari Kenyamanan, Keamanan, Kemudahan, dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Konsumen pada Galeri Seni dan Puser Mediasi, Vol.1(3): 184-191.
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPF: Yogyakarta.
- Jawa Pos. 2016. Memastikan Keberlanjutan Museum di Indonesia. <https://www.jawapos.com/read/2016/05/18/29084/memastikan-keberlanjutan-museum-di-indonesia> (diunduh tanggal 2 Januari 2017).
- Merchant, K.A. dan Stede, W.A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, 2nd ed. Prentice Hall: London.