

PENERAPAN *LEVERS OF CONTROL* DALAM MENINGKATKAN KINERJA PADA *FAMILY BUSINESS* PT X DI SURABAYA

Angelia Jessica, Ria Sandra Alimbudiono
Jurusan Akuntansi / Universitas Surabaya
angeliajessica537@gmail.com

Abstract

The right management control systems for every company can't be equated, because there are variables that differentiate every company. Therefore, in this research we will conduct a research on how management control systems, by applying levers of control by Simons(1995) can increase employee performance and help a family-business, in overcoming their problems for sustainability of the company. The object of this research is a car rent company family-business, PT. G. This research used qualitative approach, applied, and explanatory research method. The source of data collection for this research are interview, observation, and data analysis. According to Simons(1995), implementation of Levers of Control have to be balance, but did not means equal weight of each control levers, each company need diverse combination of control levers that are compatible to their company conditions. In this research were given some recommendation for PT. G to increase their control systems so their employee performance can increase as well.

Keywords: Management Control Systems: Levers of Control: Family-business: Employee Performance.

PENDAHULUAN

Perkembangan dalam dunia bisnis menjadi salah satu faktor penting yang menjadi penyebab pertumbuhan perekonomian dunia yang semakin pesat. Ditambah dengan semakin meningkatnya jumlah *Family business* yang diprediksikan oleh Mckinsey & Company akan menjadi 40% dari perusahaan terbesar di dunia pada 2025, sedangkan di Indonesia sendiri pada tahun 2016 sebesar 95% bisnis lokal merupakan *family business* (Global Business Guide Indonesia, 2016). Hal ini mengakibatkan adanya ancaman persaingan dengan skala global yang dianggap sebagai tantangan utama bagi *family business* di Indonesia, seperti yang dinyatakan dalam *survey* bisnis keluarga yang dilakukan oleh PWC. *Family business* harus dapat meningkatkan kinerja mereka demi mempertahankan eksistensinya dalam dunia bisnis dengan persaingan yang semakin ketat. Dalam *survey* dari PWC juga ditemukan

bahwa tujuan *family business* di Indonesia sebesar 16% adalah memastikan masa depan jangka panjang perusahaan. Lihat pada gambar 1.



Gambar 1. Tujuan Bisnis Keluarga
Sumber: Survey Bisnis Keluarga - (PWC, 2014)

Untuk memastikan keberlanjutan perusahaan dimasa depan, diperlukan adanya strategi yang tepat serta memposisikan perusahaan dalam persaingan bisnis dengan baik. Namun strategi yang baik saja belum tentu mampu menghasilkan kesuksesan bagi perusahaan jika tidak diimbangi dengan pelaksanaan dari strategi tersebut dengan baik. Dalam melaksanakan strategi bisnis perusahaan harus memperhatikan kinerja dari karyawannya dan karyawan harus memahami dengan baik strategi yang akan diimplementasikan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Maka dari itu diperlukan bimbingan serta kontrol dari manajer kepada karyawan dan bukan hanya memberikan strategi ataupun sumber daya yang diperlukan saja. Dalam merancang dan mengimplementasikan strategi bisnis, perusahaan juga harus melakukan kontrol serta harus memahami variabel-variabel kunci yang diperlukan untuk mempertahankan dan menunjang keberhasilan strategi tersebut. Untuk memastikan keberhasilan strategi tersebut diperlukan pengimplementasian Sistem Pengendalian Manajemen yang baik, yaitu dapat dengan menggunakan teori *Levers of Control*. Teori yang diungkapkan oleh Simons (1995) ini lebih berfokus pada inovasi dan pengendalian, yang dapat memberikan SPM kemampuan untuk mempengaruhi strategi, dimana pada awalnya SPM hanya ditujukan untuk memberikan informasi dalam pengambilan keputusan (Strauss & Zecher, 2013). Tidak hanya berfokus pada pencapaian *goal* saja namun juga mencari *opportunities* dan inovasi baru yang dapat menghasilkan strategi bisnis yang sukses. *Levers of Control* ini memiliki empat *control system* yang dapat mengendalikan

pelaksanaan bisnis perusahaan, yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* (Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, 1995). Keunikan lain dari Teori Simons (1995) ini dimana dikatakan bahwa penerapan dari *levers of control* ini saling komplementari dan saling berhubungan, pengendalian-pengendalian yang ada tidak dapat berdiri sendiri dan membutuhkan pengendalian lain untuk dapat menghasilkan sebuah strategi bisnis yang baik. Jika keempat *control levers* tersebut dapat terimplementasi dengan baik maka kinerja karyawan dapat meningkat serta akan membawa keberhasilan strategi bisnis perusahaan yang akan membawa perusahaan pada tercapainya tujuan utama perusahaan. *Levers of Control framework* dari Simons (1995) ini menarik banyak perhatian dari para peneliti meskipun sudah lebih 20 tahun ditemukannya namun bukan berarti kehilangan relevansi justru menarik banyak peneliti untuk menggunakan *framework* ini dalam memahami bagaimana *control systems* dapat digunakan sebagai *levers* (tuas) bagi management untuk mengontrol faktor-faktor yang penting dalam bisnis (Vaara & Whittington, 2012; Martyn, Sweeney, & Curtis, 2016), dimana ditemukan telah dikutip oleh lebih dari 3000 peneliti pada *Google Scholars* tahun 2017.

Obyek dari penelitian ini, yaitu PT. G yang merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang persewaan mobil yang berlokasi di Surabaya. Bisnis persewaan mobil merupakan salah satu industri yang sedang berkembang dan banyak diminati oleh pebisnis-pebisnis. Industri ini memiliki pertumbuhan sebesar 20% pada tahun 2016. Fenomena ini disebabkan sebagian besar perusahaan lebih memilih menyewa mobil untuk menunjang aktivitasnya dibanding dengan melakukan pembelian aset mobil untuk mengurangi beban bagi laporan keuangan mereka, dan terbebas dari berbagai beban pemeliharaan (Marketeers, 2016). Dengan pertumbuhan industri persewaan mobil ini berarti semakin banyak perusahaan atau usaha baru dalam bidang rental mobil yang akan masuk ke dalam pasar, yang berarti semakin tinggi persaingan yang akan dihadapi oleh PT. G. Sehingga PT. G yang merupakan *family business* ini membutuhkan sistem pengendalian manajemen yang baik agar dapat melakukan peningkatan pada kinerja karyawannya sehingga mampu untuk menghadapi persaingan yang ada pada industri persewaan mobil. Meskipun PT. G telah memiliki berbagai sistem pengendalian manajemen namun pengendalian ini

masih kurang mampu membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya, contohnya seperti belum adanya pemberian visi misi yang benar, perusahaan tidak memiliki sarana untuk membicarakan mengenai ancaman perusahaan, perusahaan tidak menaati peraturan dengan baik, dan karyawan juga belum menaati peraturan yang ada baik peraturan maupun *goals*. Oleh karena itu pada penelitian ini, dilakukan penelitian mengenai bagaimana penerapan *Levers of Control* untuk meningkatkan kinerja karyawan *family business* PT. G.

TELAAH TEORETIS

Levers of Control

Levers of Control sebuah pengendalian yang dikemukakan oleh Simons (1995) yang merupakan sebuah teori mengenai kerangka dalam melakukan kontrol strategi bisnis suatu organisasi. *Levers of Control* ini memiliki tujuan untuk dapat mengendalikan dan mengarahkan kreativitas dari karyawan agar tidak membawa perusahaan pada berbagai ancaman yang tidak diinginkan (Simons, Control in an Age of Empowerment, 1995). Ada 4 variabel penting yang dibutuhkan oleh perusahaan agar strategi yang ia terapkan dapat berhasil, yaitu *core values*, ketidakpastian strategi, resiko yang harus dihindari, dan *critical performance variables* (Simons, Control in an Age of Empowerment, 1995; Martyn, Sweeney, & Curtis, 2016). Diungkapkan oleh Simons sendiri bahwa setiap variabel tersebut tidak dapat dipisahkan dan dapat diselesaikan dengan 4 *Levers of Control* yang ada. Yaitu *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*. *Diagnostic Control* merupakan pengendalian yang digunakan manajer untuk melakukan perbandingan mengenai kesesuaian hasil/performa karyawan, pengimplementasian strategi dengan standar/*target* yang telah ditentukan sebelumnya, selain itu juga ada penilaian mengenai pemberian hadiah ketika kinerja telah sesuai atau melebihi standar yang ada dan melakukan *follow up* ketika *target/standar* tidak tercapai (Arjaliès & Mundy, 2013; Martyn, Sweeney, & Curtis, 2016). *Beliefs Systems* yaitu sebuah pengendalian formal yang pada penerapannya lebih bersifat sosial, dilakukan melalui komunikasi nilai perusahaan dan pengaruh hubungan sosial (Tessier & Otley, 2012; Heinicke, Guenther, & Widener, 2016). *Boundary Systems* bertugas untuk menyeimbangkan dan memberikan batasan-batasan berupa peraturan yang memberikan gambaran kepada

karyawan tindakan seperti apa yang dapat dilakukan dan yang tidak diperbolehkan (Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, 1995; Martyn, Sweeney, & Curtis, 2016). Jika organisasi cenderung kecil, maka manajer dan karyawan dapat duduk dan membicarakan mengenai ancaman dan *opportunities* secara *informal*, namun ketika organisasi telah berkembang maka akan semakin sulit melakukan perbincangan *informal* tersebut, oleh karena itu *Interactive Control Systems* dibutuhkan (Simons, *Control in an Age of Empowerment*, 1995; Tessier & Otley, 2012; Martyn, Sweeney, & Curtis, 2016).

METODE

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang bersifat *explanatory*, dimana dijelaskan penerapan dari *levers of control* dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini memiliki tujuan mencari solusi untuk meningkatkan kinerja PT. G dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dengan melakukan penerapan *levers of control* pada pengendalian manajemen perusahaan. Serta memberikan rekomendasi untuk permasalahan yang dihadapi oleh PT. G mengenai *levers of control*. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang bersangkutan dan memiliki kemampuan untuk memberikan data dan informasi yang dapat membantu peneliti dalam menjawab *research question*. Wawancara dilakukan dengan cara tatap muka langsung dengan responden dan dengan menggunakan metode *semi structured interview* dan terlebih dahulu dilakukan perjanjian waktu terhadap responden. Observasi dilakukan dengan sifat pengamat murni agar data yang didapatkan murni atau sesuai dengan yang terjadi, serta menjaga independensi dari dilakukannya pengamatan. Observasi ini dilakukan pada bulan July, Agustus dan September dan saat jam kerja, hal ini dimaksudkan agar peneliti benar-benar mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya. Dilakukan juga analisis dokumen yang ada pada PT. G, sebagai pendukung dalam melakukan penelitian. Hal ini dilakukan untuk melihat konsistensi dari data yang diberikan oleh partisipan dan hasil observasi tidak mengalami perubahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT G, merupakan sebuah Family Business yang telah berdiri sejak tahun 1976, bergerak dalam bidang persewaan mobil yang berada di Surabaya. Didirikan oleh Bapak JHA dan saat ini telah di jalankan oleh generasi kedua dari *foundernya*, anak pertama dari Bapak JHA yaitu Bapak EA. PT. G merupakan *premium rent car*, maksud dari premium ini adalah PT. G memberikan pelayanan yang lebih dari persewaan mobil biasa. PT. G telah memiliki lebih dari 300 mobil operasional.

Kelemahan dan Rekomendasi Levers of Control Pada Family Business PT. G

Diagnostic Control Systems

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai kelemahan dari PT. G yang berada pada bagian sasaran mutu yang ada di perusahaan. Ditemukan 2 kelemahan, yang pertama pada sasaran mutu divisi HR yang tertulis 'tingkat kehadiran karyawan min 95%'. Hal ini menjadi tanggung jawab dari HR bahwa kehadiran seluruh karyawan PT. G selama sebulan paling sedikit 95%. Namun hal ini dianggap dilematis oleh Bapak HI selaku Manajer divisi HR. Beliau mengatakan bahwa sasaran mutu ini tidak cocok dengan teknis perijinan yang ada. Ketika karyawan mengajukan ijin karyawan tersebut harus mengisi *form* ijin. Dimana pada form ijin pribadi untuk karyawan tersebut, Manajer HR atau divisi HR hanya memiliki wewenang untuk mengetahui saja bukannya menyetujui atas ijin tersebut, sedangkan yang pihak yang menyetujui ijin tersebut adalah manajer atau *supervisor* dari divisi asal karyawan yang mengisi form ijin tersebut. Bapak HI menjelaskan bahwa pihaknya harus bertanggung jawab jika sasaran mutu ini tidak tercapai, meskipun tanggung jawab yang dimaksudkan bukan berupa *punishment* formal namun divisi HR mendapat teguran dari direktur jika ada sasaran mutu yang tidak tercapai. Meskipun presensi ini pada kenyataannya diluar kendali mereka untuk dapat memenuhi sasaran mutu tersebut.

Selain itu, Pada sasaran mutu *point* 6 disebutkan bahwa 'ketepatan pelaporan data *outsourcing max* tanggal 5'. Data yang dimaksud disini adalah Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) atau masa kerja dari karyawan kontrak. Karyawan kontrak pada PT. G ada dua jenis yaitu karyawan kontrak yang bekerja pada administrasi serta operasional

perusahaan, dan *driver* serta *security* yang merupakan tenaga kerja *outsourcing* dari beberapa *vendor*. Pihak *vendor* harus melaporkan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dari *driver-driver*, dan *outsourc* yang dipakai oleh PT. G tidak hanya dari satu *vendor* saja. Sehingga *vendor* yang digunakan tidak memiliki kualitas administrasi yang sama dan sering kali *vendor-vendor* tersebut terlambat dalam memberikan data PKWT. Hal ini sangat menyulitkan divisi HR pada PT. G, karena hal ini menjadi salah satu sasaran mutu yang diberikan untuk divisi tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Bapak HI. Jika pihak *vendor* tidak memberikan data dengan tepat waktu maka divisi HR tidak dapat memberikan data pada divisi *Finance & Accounting* tepat waktu sehingga divisi *Finance & Accounting* tidak dapat mencatat dengan tepat waktu. Hal ini akan memberikan ‘*domino effect*’ atau kejadian beruntun dan terjadi keterlambatan pada kegiatan operasional yang berhubungan.

Rekomendasi Diagnostic Control Systems

Rekomendasi untuk *diagnostic control systems* pada PT. G adalah dengan meninjau ulang sasaran mutu yang ada pada divisi HR dan mengubah kebijakan untuk mengajukan ijin pribadi karyawan yang semula memiliki hak untuk menyetujui adalah manajer divisi karyawan tersebut dengan memberikan tanggung jawab menyetujui ijin kepada divisi HR pula. Sehingga kedua pihak (manajer divisi dan divisi HR) memiliki hak dalam menyetujui perijinan karyawan dan mengetahui bahwa karyawan tersebut mengajukan ijin. Perijinan yang dilakukan kepada manajer divisi dan divisi HR ini dengan pertimbangan bahwa manajer tiap divisi yang memahami kebutuhan dari divisi tersebut, sehingga dapat mengetahui apakah ijin dari karyawan ini dapat berdampak pada kinerja dari divisi tersebut, sedangkan untuk divisi HR perlu diberikan hak menyetujui tersebut karena divisi HR yang mengetahui kondisi presensi karyawan tersebut, apakah sudah banyak absen atau masih dapat ditolerir. Dapat dilakukan juga perbaikan *beliefs systems* yang ada di perusahaan yaitu visi perusahaan yang selama ini tidak dimengerti oleh para karyawan sehingga dapat membangun etos kerja para karyawan. Dengan adanya *beliefs system* yang baik dalam perusahaan maka para karyawan akan merasa ikut berpartisipasi dan dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat juga diberikan *reward* kepada karyawan dengan presensi terbaik, *reward* yang diberikan tidak harus dalam bentuk uang dapat juga diberikan dalam bentuk penghargaan seperti “*employee of the month* kategori presensi”. Dengan memberikan penghargaan tersebut dapat menjadi

pemacu karyawan dalam bekerja, hal ini dapat menjadi sebuah bentuk apresiasi perusahaan bagi karyawan. Selain itu jika perilaku karyawan masih tidak berubah dan masih banyak karyawan yang sering terlambat ataupun tidak masuk maka HR juga harus melakukan pendekatan pada karyawan-karyawan yang memiliki tingkat kehadiran yang buruk. Dengan dilakukannya pendekatan ini maka HR dapat mengetahui keadaan, alasan dan penyebab dari tiap karyawan yang bermasalah, HR juga dapat memberitahukan kepada karyawan tersebut bahwa presensi mereka yang buruk ini dapat memperngaruhi perusahaan serta dapat membawa dampak buruk bagi diri mereka sendiri pula.

Untuk rekomendasi Sasaran mutu divisi HR point 6, dengan menambahkan ketentuan pada sasaran mutu dimana divisi HR harus meminta data dari vendor pada tanggal 23 setiap bulannya, karena dengan asumsi paling lambat vendor dapat mengirimkan data pada tanggal 2 bulan depannya maka divisi HR memiliki 3 hari untuk mengolah data tersebut untuk dapat memberikan pada divisi *finance* pada tanggal 5 untuk mencegah adanya kemunduran dan telat dalam pemberian data.

Beliefs Systems

Setelah penelitian yang telah dilakukan, didapati bahwa PT. G hanya memiliki Misi perusahaan saja, dan visi perusahaan hanya diketahui oleh Presiden Direktur dan Direktur saja, yaitu “menjadi perusahaan layanan *transport global* yang memberikan *service premium* dan berguna bagi semua pihak yang bersangkutan, mulai dari kesejahteraan pemilik perusahaan dan karyawan, serta kepuasan bagi *customer*”. Namun setelah wawancara dilakukan didapati bahwa karyawan PT. G tidak mengetahui Visi dan Misi perusahaan. Pada saat dilakukan wawancara pada beberapa karyawan PT. G didapati bahwa karyawan-karyawan tersebut tidak mengetahui visi dan misi dari perusahaan dan mengatakan bahwa yang mengetahui mengenai hal tersebut adalah presiden direktur dan direktur dari PT. G tersebut. Bahkan pada tingkatan manajer juga tidak mengetahui visi dan misi perusahaan. terlihat bahwa kurang adanya pemaparan mengenai visi dan misi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *Beliefs systems* dari PT. G kurang baik. Kurang dipahaminya visi dan misi perusahaan ini berdampak pada ketidaktengertiannya karyawan mengenai tujuan perusahaan, sehingga karyawan terpaksa mengasumsikan tujuan utama dari perusahaan

tersebut dan karyawan juga jadi kurang terinspirasi dan termotivasi untuk bersama-sama mewujudkan tujuan utama dari perusahaan tersebut.

Rekomendasi Beliefs Systems

Rekomendasi yang diberikan untuk hal ini ada dalam beberapa tahapan, dimulai dengan mengkomunikasikan dan menjabarkan visi serta misi perusahaan kepada seluruh anggota perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan *Focus Group Discussion (FGD)*, *meeting* atau pun pada saat awal perekrutan karyawan baru. Setelah itu Visi dan Misi ini tidak dapat hanya dikomunikasikan secara sederhana saja, namun harus diterapkan secara intens dan menjadi sebuah panduan utama dalam kegiatan operasional perusahaan, baik dalam *meeting*, dan pengambilan keputusan perusahaan dan harus dilaksanakan secara terus menerus untuk menjaga keberlanjutan dari proses penanaman nilai perusahaan ini. Dalam PT. G ini dapat dilakukan dengan selalu memikirkan bahwa perusahaan perlu memberikan *service premium* dan berguna bagi semua pihak yang bersangkutan, mulai dari kesejahteraan pemilik perusahaan dan karyawan, serta kepuasan bagi *customer*. Serta mensejahterakan karyawan dan orang-orang yang membantu kemajuan dari perusahaan. Dalam pengambilan keputusan perusahaan dapat selalu dengan dasar visi misi perusahaan. Jika perusahaan berhenti melakukan komunikasi dan penerapan visi misi atau nilai perusahaan ini, maka para karyawan akan menganggap perusahaan tidak serius dalam nilai perusahaan tersebut, nilai perusahaan akan terlupakan dan karyawan justru bekerja dengan nilai mereka sendiri-sendiri. Hal ini diperlukan untuk menyelaraskan tujuan antara karyawan dan tujuan perusahaan sehingga tidak terjadi adanya karyawan yang mementingkan kepentingan pribadinya. Setelah itu, para *top level* manajemen pun harus mengimplementasikan dan menerapkan tujuan perusahaan dalam pengambilan keputusan dan juga pekerjaannya sehari-hari, dengan tujuan menjadi contoh bagi para karyawan lain dalam menerapkan visi dan misi perusahaan. Waktu yang diperlukan untuk menanamkan visi dan misi perusahaan pada setiap karyawan PT. G ini tidak dapat ditentukan secara spesifik, namun memang diperlukan cukup banyak waktu, dimana setiap individu memiliki pemikiran masing-masing dan tujuan masing-masing sehingga diperlukan waktu untuk menanamkan hal tersebut. Keterbukaan para karyawan akan perubahan juga diperlukan dalam melaksanakan rekomendasi ini, karena jika seseorang

menutup diri dari perubahan akan sulit untuk mencoba menanamkan visi perusahaan pada pemikiran orang tersebut.

Boundary Systems

Pada PT. G terdapat peraturan dan *Standard Operating Procedures (SOP)* sebagai bentuk dari *boundary systems*. Meskipun telah terjadi perbaikan dalam peraturan perusahaan dan juga SOP serta pengarsipannya, namun dalam penerapan SOP dan peraturan perusahaan PT. G masih kurang baik. Para karyawan PT. G masih tidak menaati peraturan dengan masih sering telat masuk kerja, serta masih ada karyawan yang tidak mengikuti peraturan dengan berbincang-bincang ketika jam kerja atau bermain gadget pada saat jam kerja. Hal ini ditemukan ketika dilakukan observasi pada PT. G ketika jam operasional atau jam kerja masih berjalan. Pada peraturan perusahaan dikatakan bahwa “setiap pekerja wajib menjaga ketenangan kerja dan tidak mengganggu teman sekerjanya.”. Peraturan tersebut mengacu pada karyawan yang membuat keributan dengan bercanda berlebihan ataupun berbincang-bincang pada saat jam kerja, hal ini dianggap dapat mengganggu rekan kerjanya. Namun pada kenyataannya ketika dilakukan beberapa kali observasi pada jam kerja sedang berlangsung, terdapat beberapa karyawan yang bercanda dengan suara yang cukup keras, serta berbincang-bincang cukup lama dengan rekan kerja dan perbincangan ini dilakukan ditengah ruang kerja para karyawan. Namun pada observasi tidak ditemukan ada teguran dari atasan atau pun rekan kerja, sehingga karyawan tersebut tetap melakukan tindakan tersebut dalam waktu yang cukup lama.

Rekomendasi Boundary Systems

Rekomendasi yang diberikan untuk kelemahan tersebut ada dalam beberapa tahap, pertama dapat dilakukan dengan kembali menegaskan peraturan kepada para karyawan agar karyawan kembali sadar akan peraturan perusahaan yang ada sehingga tidak melanggar peraturan tersebut dan diharapkan juga karyawan lebih memahami setiap peraturan yang ada serta memiliki kesadaran akan pentingnya peraturan tersebut. Menegaskan peraturan tersebut dapat dilakukan membuat buku peraturan kecil yang diberikan kepada karyawan dari PT. G. PT. G dapat menggunakan cara ini untuk membantu para karyawan mengingat peraturan perusahaan. Karyawan dapat menggunakan buku tersebut ketika dibutuhkan sehingga hal ini

dapat memudahkan mereka dalam mengingat peraturan. Karena tidak mungkin pada karyawan dapat mengingat semua peraturan yang ada. Buku ini dapat diberikan kepada semua karyawan tetap PT. G, sedangkan untuk para karyawan kontrak (contoh : *staff sales*) dapat disediakan beberapa buku peraturan yang diletakkan di kantor untuk dipergunakan secara umum. Hal ini juga dengan tujuan mengurangi biaya pencetakan buku tersebut. Rekomendasi ini memiliki dampak perusahaan harus mengeluarkan dana untuk pembuatan buku tersebut, namun jika para karyawan telah memiliki buku ini, dapat membantu PT. G untuk lebih disiplin dan taat pada peraturan. Pada buku peraturan tersebut dapat berisikan visi misi perusahaan, dan peraturan perusahaan. Namun buku peraturan ini harus disesuaikan dengan perubahan peraturan yang terjadi agar tidak terjadi kesalahan dikarenakan adanya perubahan.

Interactive Control Systems

Ketika organisasi masih kecil *Interactive Control Systems* dapat dilakukan dengan cara berbincang dengan santai antara manajer dan karyawan dapat juga dilakukan dalam *Focus Group Discussion (FGD)*, ataupun meeting secara formal. Dalam perbincangan tersebut dapat dibicarakan mengenai perkembangan perusahaan dan karyawan yang tidak diketahui oleh manajer serta *threats* yang dapat mengancam perusahaan agar dapat dibicarakan pula cara untuk mengatasi hal tersebut. *Threats* merupakan sebuah hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena dapat mengancam keberlanjutan perusahaan. Tidak ada perusahaan yang tidak memiliki *threats* sekecil apapun *threats* tersebut. Selain itu, hal ini juga dapat menjadi sebuah sarana bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, dan kinerja perusahaan. Dalam *wawancara* yang dilakukan, penulis melakukan tanya jawab kepada beberapa karyawan dari berbagai tingkatan mengenai *threats* yang mengancam PT. G dan cara mengatasinya. Namun, jawaban yang diperoleh berbeda-beda pada tiap responden. Salah satunya adalah Bapak JHA selaku presiden direktur PT. G. Bapak JHA mengatakan bahwa keadaan semakin berubah dikarenakan semakin berkembangnya teknologi, terutama *smartphone* dan internet. Bisnis-bisnis mulai mengalami penurunan, mulai dari toko buku, *department store*, *travel*, dan masih banyak lagi. Hal-hal ini tergantikan dengan adanya bisnis *online* yang dianggap lebih menguntungkan bagi pembeli. Sama halnya dengan jawaban dari manajer divisi sales & marketing, Ibu LM yang mengatakan bahwa belakangan ini banyak

factor yang membuat sales & marketing sulit untuk memenuhi sasaran mutunya yaitu penjualan. Dimana semakin menurun, dengan adanya persaingan antara competitor atas (perusahaan besar) dan juga competitor bawah (taxi online), serta kondisi ekonomi Indonesia juga mempengaruhi penjualan perusahaan ini. Hal ini sangat mempengaruhi kondisi penjualan yang ditangani oleh sales & marketing.

Pernyataan dari Bapak JHA dan Ibu LM ini berbeda dengan jawaban dari direktur PT. G atau Bapak EA. Beliau mengatakan bahwa perusahaan memang membicarakan mengenai competitor namun tidak berfokus pada competitor dan *threats* yang ada. Untuk menghadapi competitor atau *threats* terhadap perusahaannya, beliau meyakini bahwa pangsa pasar antara PT. G dan competitor berbeda, sehingga beliau tidak terlalu memikirkan hal tersebut. Dari pernyataan tersebut, terlihat bahwa Bapak EA tidak menganggap adanya competitor yang dapat menjadi *threats* bagi PT. G berbeda dari pemikiran Bapak JHA dan Ibu LM yang merasa adanya ancaman dari banyak competitor baru yang kuat dan semakin berkembang. Dan dari observasi yang dilakukan, terlihat pula bahwa para karyawan tidak terlalu memikirkan mengenai competitor perusahaan maupun *threats* yang seharusnya menjadi salah satu faktor bagi perusahaan untuk memperbaiki diri dan menyesuaikan dengan perkembangan yang ada. Ketika presiden direktur, dan divisi sales & marketing merasakan adanya *threats* dan competitor yang mengancam perusahaan, namun divisi lain dan bahkan direktur PT. G tidak mengetahui hal tersebut. Disini menunjukkan bahwa antar divisi dan antar karyawan tidak ada pembagian informasi mengenai perkembangan, permasalahan, dan juga *opportunities* yang ada dan dialami oleh masing-masing divisi.

PT. G juga tidak melakukan pengumpulan informasi mengenai ancaman yang dapat berpengaruh bagi perusahaan seperti yang seharusnya dilakukan dalam *interactive control system* dalam *levers of control*. Karyawan perusahaan tampaknya kurang memperhatikan hal tersebut dan merasa bahwa PT. G merupakan perusahaan yang tidak memiliki pesaing yang dapat mengancam perusahaan, hal ini dapat berdampak buruk pada pemikiran para karyawan. Terlihat bahwa karyawan PT. G ini terlalu santai dalam menghadapi competitor yang ada. Adanya perbedaan pemikiran antara presiden direktur dengan direktur dan karyawan lain adalah kurangnya diterapkan *interactive control systems* pada PT. G ini. Ibarat sebuah kapal jika kapal berlubang bukan hanya bagian berlubang saja yang tenggelam namun seluruh

kapal tersebut dapat tenggelam. Maka diperlukan setiap anggota perusahaan untuk mengerti dan memberikan bantuannya bagi kepentingan perusahaan tersebut. Tidak hanya memikirkan kepentingan dari masing-masing divisi saja.

Rekomendasi Interactive Control Systems

Rekomendasi atas permasalahan pada *Interactive Control Systems* PT. G adalah dengan meningkatkan komunikasi antara *top level* manajemen dengan para anggota, serta antar divisi. Dengan lebih membahas mengenai *threats* dan kompetitor yang ada, hal ini penting dilakukan karena banyak karyawan yang masih menganggap bahwa PT. G ini tidak memiliki kompetitor ataupun *threats* yang dapat mengancam keberadaan perusahaan, namun pada beberapa karyawan dalam divisi tertentu saja yang mengetahui mengenai hal tersebut, seperti presiden direktur PT. G, dan juga divisi *sales & marketing* yang lebih memahami mengenai perkembangan penjualan perusahaan dan permasalahan mengenai penjualan tersebut. Didapati pula banyak informasi yang tidak disampaikan ke karyawan dan hanya diketahui oleh sebagian tingkatan karyawan. Mulai dari visi, misi, *threats*, dan kompetitor yang sedang berkembang. Untuk mengkomunikasikan informasi-informasi tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan *Focus Group Discussion (FGD)*, atau *meeting*. Dikarenakan PT. G merupakan *Family business* yang lebih mengarah kekeluargaan maka lebih disarankan komunikasi dilakukan dalam bentuk *Focus Group Discussion (FGD)* agar tidak terlalu formal dan para karyawan merasa lebih nyaman dalam penyampaian pendapat mereka. Ada baiknya hal ini dihadiri dan disampaikan oleh presiden direktur dan direktur PT. G untuk dapat menyampaikan pemikiran dan sudut pandang mereka serta dilakukan secara rutin setiap 3 bulanan. Jika pembicaraan dilakukan dengan cara yang lebih santai dan tidak formal maka kemungkinan bagi *top management* untuk mengetahui ‘*uneg-uneg*’ dari para karyawan yang selama ini tidak disampaikan lebih besar, dimana para karyawan tidak merasa terbebani dari kondisi formal sebuah *meeting*. Pembicaraan santai seperti ini dapat juga mengetahui perkembangan masing-masing karyawan dalam pekerjaannya maupun kehidupannya. Dengan mendapatkan informasi-informasi melalui cara-cara tersebut, dapat membantu dalam memikirkan dan mempertimbangkan strategi-strategi baru bagi para *top management* pada PT. G.

KESIMPULAN

Sistem pengendalian manajemen yang baik tidak dapat muncul dengan sendirinya, oleh karena itu kesalahan, dan kelemahan dapat menjadi sebuah pelajaran bagi perusahaan dalam memperbaiki untuk kedepannya. Oleh karena itu penulis memberikan beberapa rekomendasi yang diyakini dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki kelemahan tersebut dengan menggunakan Levers of Control dari Simons (1995) yang memiliki 4 control levers. Ke-empat *control levers* tersebut harus dijalankan dengan terintegrasi untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Meskipun Simons (1995) mengatakan ke-empat levers ini harus dijalankan dengan seimbang, namun dalam penelitian Kruis, et al (2016) didapatkan bahwa seimbang ini bukan berarti memiliki porsi yang sama, karena dapat diperoleh dengan kombinasi porsi yang berbeda-beda, hal ini disebabkan situasi perusahaan berbeda-beda sehingga tidak dapat disamakan untuk setiap perusahaan. Dalam PT. G ini lebih direkomendasikan untuk memperbaiki *Beliefs systems* terlebih dahulu, karena ketika *beliefs system* telah berjalan dengan baik maka akan memberi perubahan dan perbaikan pada tingkah laku dan pemikiran karyawan dan akan berdampak pada penyelesaian masalah-masalah selain pada *beliefs system*. Namun *beliefs system* ini merupakan salah satu *control levers* yang bergantung pada pribadi masing-masing karyawan, jika karyawan dapat membuka diri dan pikirannya terhadap tujuan perusahaan maka akan lebih mudah dalam menanamkan tujuan perusahaan pada diri karyawan tersebut. Namun bukan berarti *control levers* yang lain tidak penting, setiap *control levers* dalam *levers of control* merupakan suatu kesatuan yang harus tetap diimplementasikan untuk mendapatkan hasil maksimal. Oleh karena itu diharapkan dari rekomendasi yang telah diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang mampu membantu perusahaan menjadi lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyemang, G. & Broadbent, J., 2015. Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(7), pp. 1018-1046.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K. & Azeem, A., 2013. Employee performance evaluation: a fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), pp. 718-734.
- Anthony, R. N., 1965. *Planning and control systems; a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Arjaliès, D.-. L. & Mundy, J., 2013. The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), pp. 284-300.
- Berent-Braun, M. M. & Uhlaner, L. M., 2012. Responsible ownership behaviors and financial performance in family owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), pp. 20-38.
- Burch, G. F., Batchelor, J. H., Burch, J. J. & Heller, N. A., 2015. Rethinking family business education. *Journal of Family Business Management* , 5(2), pp. 277-293.
- Carmon, A. F. & Pearson, J. C., 2013. Family business employees' family communication and workplace experiences. *Journal of Family Business Management*, 3(2), pp. 88-107.
- Carmon, A. F. & Pearson, J. C., 2013. Family business employees' family communication and workplace experiences. *Journal of Family Business Management*, 3(2), pp. 88-107.
- Choong, K. K., 2014. The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), pp. 879-922.
- Emerald, 2017. Controls amid the chaos: How management control systems adapt to firms of the future. *Strategic Direction*, 33(4), pp. 13-14.
- Ferraro, H. & Marrone, J., 2016. Examining employment relationship activities in family business research. *Journal of Family Business Management*, 6(3), pp. 210-224.
- Global Business Guide Indonesia, 2016. *Family Matters – A Guide to Family-Owned Businesses in Indonesia*. [Online] Available at: http://www.gbgingonesia.com/en/main/why_indonesia/2016/family_matters_a_guide_to_family_owned_businesses_in_indonesia_11459.php
- Grabner, I. & Moers, F., 2013. Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), pp. 407-419.
- Heinicke, A., Guenther, T. W. & Widener, S. K., 2016. An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research* , Volume 33, pp. 25-41.
- Jagannathan, A., 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308-323.
- King, R. & Clarkson, P., 2015. Management control system design, ownership, and performance in professional service organisations. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 45, pp. 24-39.
- Kleine, C. & Weißenberger, B. E., 2014. Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), p. 241–266.
- Kruis, A.-. M., Speklé, R. F. & Widener, S. K., 2015. The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, Volume 32, pp. 27-44.
- Lechner, E., 2016. Organizations with changing structures: how to control?. *Accounting, Finance & Economics*, 28(4), pp. 471-482.

- Lee, K.-H., Barker, M. & Mouasher, A., 2013. Is it even espoused? An exploratory study of commitment to sustainability as evidenced in vision, mission, and graduate attribute statements in Australian universities. *Journal of Cleaner Production*, Volume 48, pp. 20-28.
- Marketeers, 2016. *Marketeers Automotive : Seperti Apa Peta Persaingan Rental Mobil di Indonesia?*. [Online]
Available at: <http://marketeers.com/seperti-apa-peta-persaingan-rental-mobil-di-indonesia/>
- Martyn, P., Sweeney, B. & Curtis, E., 2016. Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change* , 12(3), pp. 281-324.
- O'Grady, W., Morlidge, S. & Rouse, P., 2016. Evaluating the completeness and effectiveness of management control systems with cybernetic tools. *Management Accounting Research*, Volume 33, pp. 1-15.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K. & Muchtar, M., 2017. Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), pp. 602-614.
- Pounder, P., 2015. Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management* , 5(1), pp. 116-127.
- PWC, 2014. *Survey Bisnis Keluarga Indonesia*. [Online]
Available at: <http://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>
- Santiago, A., 2015. Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses. *Journal of Family Business Management*, 5(2), pp. 257-276.
- Schulze, M. & Heidenreich, S., 2016. Linking energy-related strategic flexibility and energy efficiency e The mediating role of management control systems choice. *Journal of Cleaner Production*, Volume 40, pp. 1504-1513.
- Sharma, A. & Sharma, T., 2017. HR analytics and performance appraisal system: a conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40(6).
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Gersick, K. E., 2012. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), pp. 5-15.
- Simons, R., 1995. Control in an Age of Empowerment. *Corporate Governance*.
- Simons, R., 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston(Massachusetts): Harvard Business School Press.
- Simons, R., 2000. *Performance measurement & control systems for implementing strategy: Text and cases*. Upper Saddle River: s.n.
- Spranger, J. L. et al., 2012. Effects of kin density within family-owned businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, November, 119(2), pp. 151-162.
- Stewart, A. & Hitt, M. A., 2012. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), pp. 58-86.
- Strauss, E. & Zecher, C., 2013. Management Control Systems: A Review. *Journal of Management Control*, February, Volume 23, pp. 233-268.
- Tessier, S. & Otley, D., 2012. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), pp. 171-185.
- Vaara, E. & Whittington, R., 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), pp. 285-336.
- Waal, A. d. & Oudshoorn, M., 2015. Two profiles of the Dutch high performing employee. *European Journal of Training and Development*, 39(7), pp. 570-585.
- Zhang, Y. Y., 2012. The Impact of Performance Management System on Employee performance. *Analysis with WERS*.