

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS
LEVERS OF CONTROL UNTUK MENUNJANG STRATEGI
COST LEADERSHIP PADA CV. BMT SURABAYA**

Amos Jovanka Wijaya, Sujoko Efferin

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

jovanwijaya21@gmail.com

Abstract

In the era of globalization as now, requires every company to always make innovations and improvements in order to achieve targeted goals. Therefore, one way that can support it is by the implementation of a good business strategy in accordance with the company's condition. Besides the implementation of a good business strategy is required also the implementation of Management Control Systems in accordance with the vision and mission of the company.

CV. BMT is a business entity which is engaged in fast ship expedition by applying several business strategies such as: maintaining the condition of the package, maintaining customers' trust, increasing employee motivation, and ultimately setting the price of lower cost (cost leadership). Thesis research is included in applied research where the researcher hopes to give evaluation and recommendation on CV. BMT's management control system through the levers of control point of view. The research method used is interview, observation, and document analysis.

Lack of supervision from supervisors and the lack of understanding of the vision, mission, and objectives of the company by some employees that cause the non-compliance of company regulations are some of the problems of implementing a management control system that hampers the company's business strategy. Improvements using a levers of control based management control system are chosen because they emphasize information systems that can maintain and change organizational behavior patterns. Recommendation based on levers of control point of view, expected to improve management control system that has been applied and can support the company's business strategy.

Keyword : Management Control System, Levers of Control, Business Strategy, Cost Leadership

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Ketatnya persaingan di era globalisasi seperti saat ini, menuntut setiap perusahaan untuk senantiasa melakukan inovasi dan perbaikan dalam rangka mencapai tujuan yang ditargetkan. Oleh karena itu, salah satu cara yang dapat menunjang hal tersebut adalah dengan diterapkannya strategi bisnis yang matang dan sesuai dengan kondisi yang dialami oleh perusahaan. Strategi bisnis sendiri merupakan kerangka arah kebijakan sebuah organisasi termasuk perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dalam

menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan eksternal dalam rangka mencapai tujuan organisasinya (Efferin dan Soeherman, 2010).

Selain penerapan strategi bisnis yang matang diperlukan juga implementasi Sistem Pengendalian Manajemen yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sistem Pengendalian Manajemen sendiri merupakan alat yang mendukung strategi perusahaan untuk mencapai *competitive advantage* (keunggulan bersaing) dan kinerja perusahaan yang lebih baik dibanding pesaing (Dent, 1990). Pada dasarnya tujuan dari Sistem Pengendalian Manajemen adalah memberikan informasi yang berguna dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi (Merchant dan Otley, 2006). Dent (1990) menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen dibuat secara eksplisit untuk mendukung strategi organisasi.

Salah satu bentuk penerapan strategi bisnis yang cukup populer digunakan pada beberapa perusahaan adalah strategi *cost leadership* yaitu strategi bisnis dengan mengandalkan harga yang lebih murah dibandingkan harga yang ditetapkan oleh pesaing sehingga diharapkan memperoleh pangsa pasar yang besar (Porter, 1985). Strategi ini merupakan strategi dengan skala ekonomis dan mengutamakan efisiensi. Tentunya, strategi *overall cost leadership* membutuhkan pengendalian biaya yang ketat sehingga perusahaan tetap dapat memperoleh tingkat keuntungan yang dapat bersaing dengan *competitor*.

Data yang diperoleh dari VIVAnews mengutip laman 247 wallst (<http://bisnis.news.viva.co.id>), setidaknya terdapat sejumlah keputusan buruk bisnis yang membuat perusahaan menanggung biaya miliaran dolar. Berdasarkan data tahunan Fortune 500 dilihat dari besarnya pendapatan guna mencari seberapa besar kerusakan yang terjadi akibat kesalahan keputusan. Motorola menjadi salah satu perusahaan yang tercatat harus menelan kerugian. Berawal dari tahun 2006, ketika penjualan perangkat telepon genggam tipis Razr membuat pangsa pasar Motorola melaju hingga 22 persen. Sayangnya, perusahaan gagal menghadirkan generasi terbaru Razr, sehingga terpaksa harus menjual dengan harga yang lebih rendah pada tahun 2007. Di saat Motorola meluncurkan Razr terbaru pada 2010, perusahaan harus bersaing dengan iPhone dan BlackBerry. Akibatnya, penjualan pada 2010 anjlok menjadi hanya US\$22 miliar dari rekor US\$43 miliar pada 2006. Akhirnya Motorola terpaksa menjual unit bisnis Motorola Mobility ke Google Inc yang tercatat menguasai 12 persen pangsa pasar pada Agustus 2012. Lain halnya yang terjadi pada Lehman Brothers, sebuah perusahaan sekuritas yang dinyatakan bangrut pada tahun 2008. Bermula ketika Lehman Brother memutuskan untuk meminjam sejumlah dana guna membeli produk

derivatif berupa surat utang berbasis KPR serta real estate. Hingga 2007, rasio utang perusahaan sudah pada level 31:1, artinya untuk meminjam US\$31 butuh US\$1 ekuitas. Strategi Lehman ini memang menguntungkan pada tahap awal, namun menjadi masalah serius ketika krisis surat utang berbasis KPR meledak. Ketika pemerintah memutuskan untuk memberikan talangan dana, langkah itu dianggap sudah terlambat. Lehman akhirnya bangkrut pada 2008. Berbagai kasus yang mengakibatkan kerugian hingga kebangkrutan bahkan pada perusahaan dengan skala global, menunjukkan betapa vital peran strategi bisnis yang tepat yang tentunya ditunjang dengan Sistem Pengendalian Manajemen yang sesuai pula dengan kondisi perusahaan untuk meminimalkan segala bentuk risiko yang dapat merugikan di kemudian hari.

CV. BMT adalah perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Didirikan sejak tahun 2014, CV ini merupakan cabang dari kantor pusat yang berlokasi di Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Beroperasi selama tiga tahun, CV. BMT tentunya tidak lepas dari permasalahan dalam proses penerapan strategi dan penerapan sistem pengendalian manajemen yang tepat. Menetapkan harga pengiriman yang lebih rendah dari para pesaingnya tentunya CV. BMT telah melakukan beberapa pengendalian biaya dalam operasi bisnisnya. Meski begitu, implementasi strategi tentunya menjadi kendala, *manager* mengalami kesulitan utamanya dalam menyelaraskan visi dan misi perusahaan kepada beberapa karyawan dimana penyampaian visi, misi dan tujuan perusahaan hanya disampaikan kepada beberapa karyawan kepercayaan saja. Di satu sisi, hal ini berdampak positif dikarenakan terbangunnya hubungan kepercayaan antara pemimpin dan beberapa karyawan. Namun, di sisi lain hal ini juga berdampak negatif sehingga menyebabkan kurang terarahnya peraturan dan tujuan perusahaan. Selain itu, dilema yang dialami *manager* CV. BMT adalah kurangnya *monitoring* pada beberapa aktivitas perusahaan yang menghambat penerapan strategi *cost leadership*.

Research Question

Research question dalam penelitian ini adalah "Bagaimana evaluasi atas sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* untuk mendukung strategi *cost leadership* yang dijalankan oleh CV. BMT Surabaya?". *Research question* tersebut dijabarkan dalam beberapa *mini research question* yaitu:

1. Bagaimana strategi bisnis (*cost leadership*) yang dijalankan perusahaan saat ini?
2. Bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada CV. BMT saat ini ?

3. Apakah kelebihan dan kekurangan dari implementasi sistem pengendalian manajemen pada CV. BMT saat ini?
4. Bagaimana evaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* untuk menunjang strategi *cost leadership* CV. BMT ?

Ruang Lingkup Penelitian

Pembahasan pada penelitian ini berfokus pada CV. BMT yang bergerak di industry ekspedisi kapal cepat sebagai objek penelitian. Peneliti memperoleh data melalui proses wawancara dan observasi. Alasan penulis berfokus pada Sistem Pengendalian Manajemen berbasis *levers of control* karena tiap-tiap komponen yang ada yakni : *belief system, boundary system, diagnostic control system, dan interactive control system* merupakan control yang lebih berfokus pada hubungan antara pemilik badan usaha dan karyawan dalam hal penyampaian visi dan misi perusahaan maupun batasan dan keputusan yang akan diambil perusahaan terkait dengan visi dan misi yang ada. Penulis juga ingin melihat keterkaitan hal-hal tersebut dengan implementasi sistem pengendalian manajemen dan penerapan strategi yang dilakukan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada 2017 dan dilakukan selama 7 bulan.

TELAAH TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Strategi

Sistem Pengendalian Manajemen adalah alat yang mendukung strategi perusahaan untuk mencapai *competitive advantage* (keunggulan bersaing) dan kinerja perusahaan yang lebih baik dibanding pesaing (Dent, 1990). Malmi dan Brown (2008) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak bekerja secara terpisah namun saling terkait antara satu dengan yang lain. Anthony dan Govindarajan (2004) dalam Oswald (2009) menyatakan bahwa literatur tentang Sistem Pengendalian Manajemen mengambil pendekatan instrumental agar perusahaan dapat mengatur dan mengontrol dapat melaksanakan strategi perusahaan. Pengendalian manajemen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses dimana manager mempengaruhi anggota yang lain dalam organisasi untuk menerapkan strategi perusahaan.

Salah satu pandangan berargumentasi bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan. Hal ini menyiratkan bahwa strategi pertama kali dikembangkan melalui proses formal dan rasional kemudian strategi ini menentukan desain sistem manajemen perusahaan. Perspektif lain menyatakan bahwa strategi muncul melalui

eksperimentasi yang dipengaruhi oleh sistem manajemen perusahaan. Menurut pandangan ini sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi perkembangan strategi.

Implementasi sistem pengendalian manajemen dan strategi tidak dapat dilepaskan dari perjalanan organisasi yang dinamis dalam rangka mencapai visi dan misinya. SPM diharapkan dapat memfasilitasi transformasi organisasi dalam merespons dinamika lingkungan dan mencapai visi misinya. Efferin dan Soeherman (2010) menyebutkan tujuh karakteristik dari SPM yang baik diantaranya berorientasi pada masa depan dan mengarah pada tujuan, adaptif terhadap lingkungan pengendalian baik internal maupun eksternal, konsisten dengan strategi organisasi, memiliki aturan dan prosedur yang baku namun tetap memberikan ruang untuk menangani hal-hal yang bersifat eksponensial, dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat, mempertimbangkan aspek kebutuhan manusia, dan memiliki manfaat yang lebih besar daripada biayanya. SPM yang baik adalah SPM yang sanggup menjawab tantangan organisasional sesuai konteksnya masing-masing.

Lebih lanjut menurut Efferin dan Soeherman (2010) dalam bukunya yang berjudul “Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen” menekankan pentingnya sistem pengendalian manajemen yang berpusat kepada manusia sebagai aset sekaligus aspek terpenting dalam organisasi. Manusia adalah *intangible asset* pelaku proses manajemen yang menentukan sukses tidaknya organisasi, sebagai elemen utama dalam proses manajemen, manusia juga merupakan elemen yang paling sulit untuk dikendalikan. Kondisi ini sering memunculkan konflik dan permasalahan dalam dinamika organisasi. Oleh karena itu, SPM befokus pada pengendalian manusia sebagai aspek paling fundamental dalam penciptaan kinerja organisasional dalam rangka mencapai tujuan

Masalah dalam Sistem Pengendalian Manajemen

Sesuai dengan penjelasan di atas bahwa manusia seringkali menjadi elemen paling penting sekaligus yang paling sulit dikendalikan di dalam sebuah organisasi, maka sebuah penelitian dari Merchant dan Van der Stede (2003) menggolongkan tiga faktor yang menjadi penyebab munculnya masalah dalam organisasi yakni *lack of direction*, *motivational problem*, dan *personal limitation* yang juga disebut sebagai ”3 Tidak” (Efferin dan Soeherman, 2010)

1. *Lack of Direction* (Tidak Tahu)

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 disebabkan oleh sistem informasi yang kurang memadai atau tidak efektif atau keterbatasan manajemen dalam mengkomunikasikan informasi atau memberikan instruksi.

2. *Motivational Problem* (Tidak Mau)

Masalah motivasi terjadi karena tidak selarasnya motif pribadi dengan tujuan organisasi. Semakin banyak anggota organisasi maka semakin kompleks dan variatif pula kebutuhan yang ada di dalamnya. Perbedaan ini semakin memperlebar *gap* yang ada. Masalah motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu masalah motivasi dalam diri dan motivasi yang muncul akibat pengaruh dari luar. Akar masalahnya adalah konflik kepentingan antara diri karyawan dan organisasi karyawan secara keseluruhan.

3. *Personal Limitation* (Tidak Mampu)

Keterbatasan pribadi adalah kondisi yang terjadi akibat kurangnya pengetahuan, kemampuan, keahlian, atau kompetensi seseorang dalam menjalankan tugasnya. Orang-orang demikian akhirnya tidak melakukan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini bisa terjadi karena lemahnya sistem perekrutan, pelatihan, kurangnya kecedasan yang diperlukan, pengalaman, atau tidak memadainya panduan prosedur kerja. Akar masalahnya bisa terjadi karena kualifikasi karyawan yang tidak sesuai dengan penempatannya.

Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Levers of Control*

Permasalahan dalam Sistem Pengendalian Manajemen sebagian besar berasal dari individu terkait dan hubungannya dengan lingkungan kerja. Permasalahan yang terjadi tentunya membutuhkan bentuk kontrol yang dapat menjembatani dan mengubah pola pikir dan perilaku anggota organisasi dengan pendekatan yang bersifat menyeluruh. *Levers of Control* menurut Simons (1995) didefinisikan sebagai informasi formal berdasarkan prosedur yang digunakan pihak manajemen yang mengubah pola dalam kegiatan organisasi. *Levers of Control* terbagi menjadi empat elemen kontrol antara lain.

1. *Belief System*

Belief System merupakan sistem formal yang digunakan manajer untuk mendefinisikan nilai perusahaan dalam rangka menginspirasi tiap-tiap karyawannya untuk mencari, mengeksplorasi, membuat, serta mengeluarkan upaya dalam tindakan yang tepat. *Belief System* merupakan nilai-nilai organisasi dan arah organisasi akan menuju kemana. Penggunaannya bertujuan untuk memperluas dan pemberian wewenang kepada karyawan yang ada di perusahaan dengan menjelaskan tentang nilai-nilai organisasi, definisi organisasi, tujuan dan arah organisasi sehingga menciptakan arah, menyatukan visi dan strategi

perusahaan menjadi satu kesatuan dan memberikan tuntunan dan inspirasi bagi setiap anggota organisasi. (Simons, 2000)

2. *Boundary System*

Dalam suatu lingkungan dinamis harus ada batasan terhadap karyawan untuk menghindarkan karyawan dari perilaku yang berisiko tinggi terhadap perusahaan (Widener, 2007). Untuk meminimalkan hal tersebut dan membuat karyawan bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukannya maka manajer harus membuat batasan yang diperbolehkan untuk dilakukan (Simons, 2000). *Boundary System* merupakan sistem formal yang digunakan oleh manajer guna mengkomunikasikan aturan dan batasan untuk dihormati oleh tiap karyawan. *Boundary System* memberitahukan karyawan apa yang mereka tidak dapat lakukan. Tujuannya untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. Sheehan (2006) mendeskripsikan bahwa *boundary system* setidaknya harus mencakup dua hal yakni: kode etik organisasi mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, dan *mission statement* perusahaan mengenai apa yang *customer* inginkan atau targetkan dari perusahaan, bagaimana *value* perusahaan di mata *customer*.

3. *Diagnostic Control System*

Diagnostic Control System merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengawasi strategi perusahaan yang sudah direncanakan serta memantau dan mengoreksi kemungkinan kesalahan yang terjadi karena ketidaksesuaian dengan standar kinerja organisasi. Simons dalam Sheehan (2006) menyatakan bahwa manajer menggunakan *diagnostic control system* untuk menentukan apakah proses implementasi strategi sudah berkembang atau belum. *Diagnostic Control System* digunakan untuk memotivasi, mengawasi, memacu tercapainya tujuan perusahaan dan metode untuk mengukur tercapainya kinerja perusahaan.

Fokus utama *Diagnostic Control System* terletak pada pengimplementasian strategi yang dapat mengoptimalkan *outcome*. *Diagnostic control system* menghubungkan strategi dengan kinerja dan tujuan perusahaan. Sistem ini memungkinkan hasil yang akan diukur dan melakukan koreksi atas penyimpangan yang terjadi. Sheehan (2006) menyatakan jika menginginkan karyawan untuk menerapkan strategi maka diperlukan pengukuran tindakan yang mengarah kepada pelaksanaannya. Manajer dapat menetapkan target, menguraikan inisiatif untuk menjangkau karyawan dan memberikan *reward* kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik. Tujuan dari *diagnostic control system* adalah memotivasi karyawan untuk melakukan, menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk

menyediakan mekanisme pemantauan, selain itu dengan adanya *diagnostic control system* karyawan dapat terbantu dalam mencapai target tertentu dalam sebuah organisasi. Dengan *diagnostic control system* maka manajer dapat memusatkan perhatian hanya kepada penyimpangan atau antara apa yang direncanakan dengan apa yang diimplementasikan terutama kepada *critical performance variables*. *Critical Performance Variable* merupakan faktor yang harus dicapai atau diimplementasikan secara penuh agar strategi dalam bisnis dapat sukses (Simons, 2000).

4. *Interactive Control System*

Interactive Control System merupakan sistem pengendalian yang dilakukan manajer secara teratur dan aktif melibatkan diri dalam pengambilan putusan dan aktifitas karyawan. *Interactive Control System* secara sederhana diartikan sebagai komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahannya pada berbagai tingkatan organisasi. Penggunaan *Interactive Control System* dilakukan oleh manajer sebagai saran diskusi dengan bawahan mengenai perihal yang penting dalam perusahaan seperti tahapan perencanaan.

Interactive Control System digunakan untuk menjembatani dialog, tatap muka, dan membangun terjalinnya komunikasi antar tingkat hierarki, maupun antar departemen dalam sebuah organisasi. Hal ini dilakukan sebagai sarana pembelajaran dalam organisasi untuk mendapatkan atau merumuskan strategi dan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Simons (2000) menyatakan bahwa *Interactive control system* berfungsi untuk mengawasi ketidakpastian strategis atau risiko yang terjadi di luar dugaan, pengendalian manajemen yang bersifat interaktif (*interactive control system*) akan membantu setiap anggota perusahaan untuk bekerjasama mencari penyebab dan solusi dari berbagai risiko yang terjadi pada perusahaan.

Strategi Generik

Strategi generik atau di dalam Efferin dan Soeherman (2010) disebut strategi tingkat unit bisnis adalah penetapan prioritas untuk mengambil putusan “bagaimana cara memenangkan persaingan pada sebuah bidang bisnis tertentu”. Putusan ini meliputi target pasar yang dipilih, identifikasi pesaing, penetapan *positioning*, edukasi pasar, dan penciptaan keunggulan bersaing sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi unit bisnis berfokus pada bagaimana menciptakan nilai produk di mata pelanggan untuk menciptakan *competitive advantage*. Menurut Porter (1985) dalam Efferin dan Soeherman (2010), strategi bersaing dapat dibedakan menjadi tiga untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri. Ketiga strategi tersebut diantaranya : *overall cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

Gambar 1 Strategi Generik (Porter, 1985)

<i>Board Target</i>	<i>1. Cost</i>	<i>2. Differentiation</i>
<i>Competitive Scope</i>	<i>3a. Cost Focus</i>	<i>3b. Differentiation Focus</i>
<i>Narrow Target</i>		

1. Keunggulan biaya (*Cost Leadership*)

Anthony dan Govindarajan (1995) mengatakan bahwa strategi *cost leadership* menekankan pada : “*achieve low cost relative to competitors*” dimana pada umumnya produk yang dihasilkan adalah produk standar yang melayani banyak segmen secara luas. Kebanyakan badan usaha memusatkan perhatian pada biaya produksi dengan mengabaikan biaya dari aktivitas lainnya, seperti pemasaran, penjualan, dan lainnya.

Cost Leadership merupakan strategi pencapaian biaya yang rendah tidak hanya dilihat dari satu sisi, tetapi yang dimaksud dengan biaya disini adalah biaya secara keseluruhan dari badan usaha dalam menghasilkan suatu produk. Pencapaian *cost leadership* dapat dicapai melalui perubahan tata letak, peningkatan penjadwalan, peningkatkan efisiensi tenaga kerja, pengubahan prosedur dan sebagainya. Keunggulan biaya juga dapat dicapai melalui pemilihan pemasok/ rekan bisnis yang profesional dengan produk atau pemberian jasa yang berkualitas namun dengan harga yang lebih murah. Selain itu, dengan menata kembali struktur biaya badan usaha, maka dapat menghasilkan keunggulan biaya. Meskipun hal ini kemungkinan membutuhkan pengeluaran biaya, tetapi secara keseluruhan dapat menurunkan biaya total. Strategi ini merupakan strategi dengan skala ekonomis dan mengutamakan efisiensi. Tentunya, strategi *cost leadership* membutuhkan pengendalian biaya yang ketat.

2. Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi ini menekankan pada keunikan produk atau jasa yang dihasilkan yang melayani banyak segmen secara luas. Strategi ini dilakukan tidak hanya berdasarkan produk atau jasa secara fisik, tetapi juga berdasar fungsi, sistem penjualan, pemasaran, dan lain-lain. Menurut Anthony, Dearden, dan Govindarajan (1995), strategi ini juga termasuk *brand loyalty, superior customer service, dealer network*, desain produk, dan keistimewaan dan kemutakhiran produk atau jasa. Hal ini dapat dilakukan melalui keluasan aktivitas badan usaha seperti kemampuan melayani kebutuhan *customer* di mana saja yang dapat dijadikan keunggulan dalam diferensiasi.

Keunikan yang dihasilkan badan usaha haruslah memiliki nilai yang berarti di mata konsumen. Strategi ini akan berhasil apabila produk yang dihasilkan badan usaha memiliki

value yang lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan diferensiasi. Selain itu, suatu badan usaha dapat memiliki keunikan yang dapat dijadikan keunggulan diferensiasi melalui pelayanan yang diberikan, teknologi dan input yang digunakan atau dapat melalui keterampilan dan pengalaman sumber daya manusia.

3. Fokus (*Focus*)

Strategi ini tidak melayani banyak segmen secara luas tetapi menekankan pada pilihan segmen tertentu secara sempit dan berusaha mencapai keunggulan bersaing melalui segmen sasarannya. Strategi fokus ini harus dapat memperlihatkan perbedaan aktivitas-aktivitas yang dilakukan badan usaha, baik yang sehubungan dengan produk atau jasa itu sendiri, aktivitas yang dilakukan badan usaha untuk *customer*, saluran distribusi, maupun wilayah geografi.

Strategi fokus dapat dibedakan menjadi dua, yaitu berdasarkan strategi *cost leadership* dan *differentiation*. Strategi *cost focus* yang berpatokan pada *cost leadership* yaitu badan usaha berusaha mencapai biaya terendah pada segmen yang dituju, sedangkan strategi *differentiation focus* mengusahakan diferensiasi pada segmen yang dituju.

Begitu banyak kasus tentang perusahaan yang menerapkan semua strategi generik, tetapi tidak satupun yang tercapai. Hal ini disebabkan karena badan usaha ini tidak dapat berkinerja secara optimal. Oleh karena itu dalam menentukan strategi badan usaha, diperlukan juga implementasi strategi tersebut yang ditunjang penerapan suatu sistem pengendalian manajemen yang mendukung salah satunya dengan penerapan *levers of control*.

METODOLOGI PENELITIAN

Deskripsi Proses Penelitian

Mini Research Question 1

Mini Research Question ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang bagaimana strategi bisnis yang diterapkan oleh CV. BMT. Penulis menggunakan 2 pendekatan untuk menjawab *mini RQ* yang pertama, yaitu wawancara karyawan CV. BMT dan observasi

Mini Research Question 2

Mini Research Question yang kedua ini digunakan untuk mengetahui bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen yang diterapkan CV. BMT. Penulis menggunakan 2 pendekatan untuk menjawab *mini RQ* yang kedua, yaitu wawancara dan observasi.

Mini Research Question 3

Mini Research Question yang ketiga ini berisi kelebihan dan kekurangan dari penerapan sistem pengendalian manajemen untuk menunjang strategi *cost leadership* pada CV. BMT.

Mini Research Question 4

Mini Research Question yang terakhir berisi tentang bagaimana evaluasi dari peneliti untuk menunjang strategi *cost leadership* perusahaan dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control*.

HASIL

Strategi Bisnis pada CV. BMT

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai beberapa strategi bisnis yang digunakan dalam CV. BMT untuk menunjang keberlangsungan badan usaha. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak J selaku *manager* cabang, peneliti mendapati perusahaan menerapkan strategi utama untuk menetapkan harga pengiriman paket di bawah para pesaingnya namun masih memperhatikan tingkat profit yang maksimal

Strategi Utama : Menetapkan harga pengiriman paket yang lebih murah dengan menekan *cost* semaksimal mungkin (*cost leadership*)

Penetapan harga yang lebih murah ini pula menjadi kebijakan perusahaan untuk merebut pangsa pasar sebagai badan usaha yang tergolong masih baru. CV. BMT juga melakukan beberapa usaha untuk menekan *cost* sehingga keuntungan yang didapat perusahaan masih dapat bersaing dengan *competitor*, diantaranya dengan menggunakan tenaga kerja (sopir truk angkut) yang merupakan warga asli Banjarmasin, yang langsung melakukan perjalanan bolak-balik Surabaya-Banjarmasin dengan istirahat 1 hari dan pemberian upah sopir truk angkut dengan standar dibawah UMR Banjarmasin karena CV. BMT mempekerjakan sopir truk angkut yang berasal dari Banjarmasin dengan standar gaji <Rp 2.000.000,00.

Selain pemberian gaji sopir truk angkut yang menggunakan UMR Banjarmasin, CV. BMT juga melakukan kontrak kerjasama dengan penyedia jasa kapal ferry, dengan kontrak bulanan sebesar Rp 4.500.000 yang dibayar di muka. Hal ini dilakukan untuk menekan biaya pelayaran truk dari Rp 10.050.000/truk menjadi Rp 9.925.000/truk dalam sekali berlayar (dalam sehari terdapat 3 truk yang berlayar). Hal ini pun menekan biaya pelayaran Rp 125.000,00/truk dan Rp 375.000,00 dalam sehari. Penghematan yang dicatatkan CV. BMT dalam sebulan sekitar Rp 5.250.000,00 (Rp 9.750.000,00-Rp 4.500.000,00).

Sejalan dengan pandangan Simons (2000) bahwa strategi merupakan rencana dari hasil pengambilan keputusan yang dilakukan manajemen perusahaan (*cost leadership*) mengenai bagaimana penggunaan sumber daya untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan (merebut pasar dan menciptakan citra sebagai perusahaan ekspedisi dengan harga terjangkau dengan

pelayanan berkualitas). Untuk menunjang strategi *cost leadership*, perusahaan juga menerapkan strategi-strategi lain, diantaranya :

1. Menjaga kondisi paket kiriman
2. Menjaga kepercayaan pelanggan
3. Meningkatkan motivasi dan kerjasama karyawan

PEMBAHASAN

Kelebihan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada CV. BMT

CV. BMT sudah menerapkan beberapa bentuk sistem pengendalian manajemen dalam menunjang strategi *cost leadership*. Beberapa kelebihan yang telah diterapkan diantaranya, dari segi *belief system*, adanya pelatihan bagi karyawan baru dan adanya pengarahan langsung atasan terhadap beberapa karyawan. Dari segi *boundary system*, sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan adalah dengan adanya penetapan standar gaji karyawan yang lebih rendah disertai dengan adanya beberapa prosedur kerja untuk menjaga kondisi paket dan meningkatkan kepuasan pelanggan, dari segi *diagnostic control system*, penerapan dilakukan melalui pemberian bonus lembur untuk meningkatkan motivasi karyawan dan adanya pengawasan dari atasan. Terakhir dari segi *interactive control system*, penerapan sistem pengendalian manajemen adalah dengan adanya sarana diskusi melalui rapat bulanan untuk menindak lanjuti berbagai permasalahan CV. BMT.

Kekurangan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada CV. BMT

CV. BMT pun tidak lepas dari beberapa permasalahan yang timbul dari kekurangan penerapan sistem pengendalian manajemen pada CV. BMT diantaranya dari segi *belief system*, kekurangan timbul karena tidak semua karyawan mengerti visi, misi, dan strategi perusahaan sehingga menimbulkan *lack of direction* dan *motivational problem* karyawan. Dari segi *boundary system*, kekurangannya ditunjukkan dari kurang tegasnya penerapan sanksi dan tidak diikutinya prosedur kerja perusahaan sehingga menyebabkan permasalahan *motivational problem* yaitu beberapa karyawan yang masih bekerja sesuai dengan kemauannya sendiri karena kurang tegasnya penerapan sanksi.

Dari segi *diagnostic control system*, kekurangan ditunjukkan dengan pemberian bonus lembur yang cukup besar tanpa adanya penetapan anggaran dan kurangnya *monitoring* terhadap aktivitas pemindahan paket dari kantor ke gudang sehingga menyebabkan permasalahan *lack of direction* dan *personel limitation*. Terakhir, dari segi *interactive control system*, kekurangan ditunjukkan dengan upah yang cukup besar bagi buruh angkut tambahan

dan koordinasi tugas yang kurang baik di saat perusahaan mengalami *overload* sehingga menyebabkan *lack of direction* dan *motivational problem* karyawan.

EVALUASI

Mengadakan Pertemuan Informal Mingguan dan Penggunaan Komunikasi Informal

Manajer cabang dan para karyawan dapat lebih aktif dalam mengadakan pertemuan informal mingguan, merupakan evaluasi dari kekurangan penerapan *belief system* perusahaan untuk lebih aktif menyampaikan visi, misi, dan tujuan perusahaan melalui komunikasi dua arah. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa penggunaan komunikasi dan pertemuan informal jauh lebih efektif bagi beberapa karyawan perusahaan. Pada pertemuan informal beberapa karyawan merasa lebih nyaman dalam mengutarakan pendapat dan masalah yang dirasakan dalam perusahaan.

Peneliti merekomendasikan agar manajer cabang lebih sering untuk mengikuti pertemuan informal ini seperti *nongkrong* dan jalan-jalan bersama dengan para karyawan yang sering melakukannya pada akhir minggu. Selain itu manajer cabang juga perlu mempelajari penggunaan komunikasi informal misalnya dengan menggunakan bahasa daerah yaitu Bahasa Jawa dan Bahasa Madura atau menggunakan bahasa yang lebih sederhana utamanya bagi para karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah misalnya kepada para sopir truk angkut dan buruh angkut.

Dengan mengevaluasi penerapan *belief system* diharapkan dapat meningkatkan kesadaran karyawan untuk mulai mengikuti prosedur seperti contohnya prosedur pengangkutan paket baik ketika diawasi maupun tidak diawasi oleh atasan. Dengan *belief system* yang kuat tentunya masing-masing karyawan akan bertindak bukan karena perasaan takut untuk diawasi namun karena kesadaran penuh dirinya sendiri untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Penyampaian dapat dilakukan juga saat istirahat makan siang, manajer cabang dapat lebih sering untuk makan bersama dengan para karyawan agar semakin dapat meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan dan meningkatkan peranan *belief system* pada CV. BMT.

Penerapan Sistem *Punishment* beserta Pengukuran Kinerja

Penerapan sistem *punishment* yang lebih jelas menjadi evaluasi selanjutnya untuk mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi. Pada praktik yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa berbagai masalah yang timbul pada perusahaan bukan hanya disebabkan oleh kurang tegasnya peraturan, namun juga karena tidak adanya sistem *punishment* yang

jelas. Karyawan semata hanya mendapat teguran dan peringatan dari manajer cabang bila melakukan kesalahan bahkan sering kali manajer cabang berusaha untuk mencari jalan keluar kekeluargaan untuk masalah yang ditimbulkan oleh karyawan. Hal ini terbukti tidak cukup efektif dalam mengatasi permasalahan yang terjadi. Oleh karena itu, pada rekomendasi kali ini peneliti memberikan beberapa bentuk penerapan *punishment* yang dapat memberikan efek jera bagi karyawan yang masih sering melanggar peraturan yang berlaku.

Penerapan sistem *punishment* ini juga dapat dikombinasikan dengan pengukuran kinerja sederhana berdasarkan seberapa sering terjadi karyawan melanggar peraturan dan terjadi kerusakan paket dalam sebulan. Ganti rugi kerusakan paket yang terjadi menurut penuturan manajer cabang biasanya diambil dari kas perusahaan sehingga banyak menimbulkan *cost* yang tidak diharapkan oleh perusahaan, maka pada rekomendasi kali ini peneliti menyarankan agar pemberian ganti rugi juga berasal dari pemotongan bonus lembur karyawan sehingga dapat menekan *cost* yang dikeluarkan oleh perusahaan. Beberapa sistem *punishment* ini pun didasarkan pada beberapa pelanggaran yang paling sering dilakukan oleh karyawan berdasarkan yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, diantaranya

1. Karyawan yang masih merokok baik dari area gudang maupun kantor CV. BMT, manajer cabang akan memberikan pengukuran kinerja berdasar seberapa sering karyawan melanggar larangan merokok. Manajer cabang juga direkomendasikan untuk memberi peringatan terlebih dahulu sebanyak 3 kali, bila masih ditemukan seorang karyawan yang melanggar peraturan ini lebih dari 3 kali dan lebih, maka manajer cabang dapat mengurangi total pemberian bonus lembur mulai dari 5 persen hingga 15 persen tiap bulannya. Bonus yang diterima oleh seorang buruh angkut tiap bulannya berkisar Rp 245.000,00-Rp 280.000,00 (bonus tiap kali lembur Rp 35.000,00, dalam sebulan 7-8 kali terjadi lembur). Memberlakukan pemotongan bonus lembur dari pelanggaran yang dilakukan karyawan maupun buruh juga dapat mengurangi beban perusahaan dari pemberian bonus lembur. Hal ini juga didukung dari masih banyaknya karyawan maupun buruh yang masih merokok di area gudang, sehingga diharapkan semakin dapat mengurangi pemberian bonus lembur untuk tiap karyawan.

2. Bagi kerusakan tiap paket yang disebabkan baik karena tidak ditaatinya prosedur pemindahan maupun pengangkutan paket seperti pengangkutan paket yang sembarangan dan kesalahan-kesalahan lainnya yang menyebabkan kondisi paket rusak, maka dari rata-rata kerusakan paket per bulannya yang menyebabkan perusahaan harus memberikan ganti ongkos kirim 5x lipat maupun pergantian produk (negosiasi), manajer cabang dapat

mengakumulasikan kerugian yang dialami perusahaan dan memotongnya 60 persen dari kas perusahaan dan 25 persen dari pemotongan bonus lembur setiap karyawan dan 15 persen dari pemotongan bonus buruh angkut. Selain memberikan efek jera bagi setiap karyawan, hal ini juga gaidapat membantu menekan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pemberian ganti rugi. Sebagai rincian, rata-rata penggantian ongkos kirim maupun produk yang dilakukan perusahaan dalam sebulan adalah Rp 1.000.000,00-Rp1.500.000,00 yang berasal dari kerusakan maupun kehilangan 5-6 paket. Pemberian ganti rugi pada praktiknya ditanggung seluruhnya oleh kas perusahaan, dengan pembagian pemberian ganti rugi maka perusahaan hanya perlu menanggung 60 persen saja yaitu pemberian ganti rugi sebesar Rp 600.000,00-Rp 900.000,00 dan dapat menekan pengeluaran hingga 40 persen dari pemberian ganti rugi.

Penghitungan Ulang Bonus Lembur dan Penetapan Jadwal Pemindahan Paket ke dalam Gudang

Seperti yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa pemberian bonus lembur perusahaan dihitung berdasar jumlah karyawan dan buruh angkut yang ada, dengan perincian bonus lembur sebesar Rp 50.000/karyawan (3 karyawan) dan Rp 35.000/buruh angkut (5-6 buruh angkut), sehingga total pengeluaran perusahaan setiap kali diadakan lembur adalah :

Bonus Lembur Karyawan @Rp 50.000,00	Rp 200.000,00
Bonus Lembur Buruh @Rp 35.000,00	Rp 210.000,00
Total Bonus Lembur	<u>Rp 410.000,00</u>
Total Bonus Lembur (sebulan 8 kali)	Rp 3.280.000,00

Pemberian bonus lembur tiap bulannya memakanluas biaya hingga Rp 2.880.000,00 dengan penghitungan 8 kali diadakan lembur. Oleh karena itu, evaluasi memberikan evaluasi untuk diadakan penghitungan ulang bonus lembur yang penghitungannya dianggarkan di awal bulan. Evaluasi yang diberikan oleh peneliti adalah dengan pemberian bonus lembur untuk karyawan Rp 160.000,00/lembur, dan untuk buruh angkut Rp 150.000,00/lembur, berikut perinciannya :

Bonus Lembur Semua Karyawan	Rp 160.000,00
Bonus Lembur Semua Buruh Angkut	Rp 150.000,00
Total Bonus Lembur	<u>Rp 310.000,00</u>
Total Bonus Lembur (sebulan)	Rp 2.480.000,00

Evaluasi selanjutnya adalah penetapan jadwal pemindahan paket. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa proses pemindahan paket dari kantor ke dalam gudang belum

memiliki jadwal yang jelas, sehingga menjadi salah satu penyebab kurangnya pengawasan langsung dari manajer cabang. Pembuatan jadwal pemindahan paket direkomendasikan oleh peneliti untuk dilakukan sebanyak 2 kali. Penjadwalan pemindahan paket ini dilakukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi buruh angkut dalam bekerja.

Proses pemindahan paket pertama dilakukan antara pukul 11.30 hingga sebelum istirahat makan siang pukul 12.00, hal ini dikarenakan biasanya jadwal pengangkutan paket dari gudang ke truk dilakukan sebelumnya dari pukul 10.00 hingga pukul 11.30, sehingga manajer cabang masih memiliki waktu luang untuk mengawasi pemindahan paket dari kantor ke dalam gudang A dan B dari CV. BMT. Proses pemindahan kedua dapat dilakukan pada sore hari antara pukul 16.00 sampai pukul 17.00 pada saat aktivitas di kantor hampir selesai. Proses pemindahan paket utama ini juga dilakukan karena pada sore hari biasanya jumlah paket yang masuk sudah tidak sebanyak pada pagi atau siang hari. Berikut ini adalah jadwal pemindahan paket dari kantor ke dalam gudang yang diapat diterapkan oleh CV. BMT :

Tabel 1 Jadwal Pemindahan Paket dari Kantor ke Gudang (rekomendasi)

No.	Proses Pemindahan	Jadwal Pemindahan
1.	Pemindahan Paket Pertama	Pukul 11.30-12.00
2.	Pemindahan Paket Kedua	Pukul 16.00-17.00

Sumber : Data Olahan

Penunjukkan Koordinator serta Pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang Mengganggu

Penunjukkan koodinator dilakukan untuk meningkatkan aktivitas pengawasan yang merupakan kelanjutan dari perbaikan terhadap *interactive control system* perusahaan. Terdapat 3 orang admin lapangan dan 2 orang petugas gudang pada CV. BMT, manajer cabang dapat menunjuk seorang koordinator lapangan dan seorang koordinator gudang untuk mengkoordinasikan tugas dan kewenangan yang telah ditetapkan, dan mengurangi tindakan oportunis karyawan yang hanya bekerja untuk kepentingannya sendiri.

Kewenangan koordinator lapangan yaitu menetapkan, membagi tugas, dan mengatur admin lapangan yang akan memandu truk ke pelabuhan sehingga hanya admin lapangan yang dapat melakukan tugas mengawasi truk dari kantor hingga ke pelabuhan. Selain itu, peneliti juga merekomendasikan agar kewenangan untuk mengkoordinasikan ganti rugi paket rusak maupun hilang hanya dapat dilakukan oleh seorang koordinator lapangan. Tugas dan kewenangan koordinator gudang yang membedakan dengan petugas gudang lainnya adalah

mengkoordinasikan tugas pengecekan paket dan paket yang akan diangkut keluar gudang dengan petugas gudang lainnya.

Koordinator lapangan dan gudang akan bertanggung jawab langsung di bawah manajer cabang untuk menjadi penanggung jawab masalah yang terjadi di gudang dan di lapangan (proses pengangkutan paket dan ganti rugi paket), sementara petugas gudang dan admin lapangan lain akan bertanggung jawab di bawah mereka. Penunjukkan koordinator ini diharapkan juga dapat memperkecil *gap* komunikasi antara manajer cabang dan beberapa karyawan, diharapkan peran koordinator juga untuk menjembatani komunikasi antara kedua pihak.

Selanjutnya terkait penerapan *interactive control system* adalah pada saat terjadi *overload*, biasanya terjadi pada hari Senin dan Selasa atau pada 2 minggu sebelum hari raya Lebaran maupun Natal dan Tahun Baru, jumlah paket yang masuk akan naik hingga 2 kali lipat dari hari biasa. Perusahaan, melalui kebijakan dan keputusan manajer cabang biasanya akan menginstruksikan para admin lapangan untuk memanggil 2 buruh angkut tambahan dengan upah harian yang sama dengan buruh angkut CV. BMT yaitu Rp 50.000,00-Rp 60.000,00 per harinya. Dalam seminggu (Senin dan Selasa) perusahaan harus mengeluarkan biaya sebagai upah buruh tambahan (2 orang) sebesar Rp 240.000,00. Sementara dalam sebulan, biaya upah buruh tambahan yang diperlukan perusahaan sebesar Rp 960.000,00.

Evaluasi yang diberikan oleh peneliti mengenai permasalahan biaya tambahan ini adalah memanfaatkan karyawan yang ada misalnya sopir kantor yang tugasnya hanya sebatas menjemput paket langsung dari *customer*, maupun sopir truk angkut. Perusahaan dapat membuat kebijakan untuk meniadakan *service* penjemputan paket pada hari Senin dan Selasa saat *overload*, sehingga sopir kantor dapat fokus membantu tugas buruh angkut. CV. BMT juga dapat memanfaatkan sopir truk angkut yang juga dapat membantu proses pengangkutan paket dan membantu tugas buruh angkut. Hal ini dapat mengurangi bahkan menghilangkan upah buruh tambahan sebesar Rp 960.000,00.

Keterbatasan Penelitian dan Harapan untuk Penelitiann Selanjutnya

Dalam penelitian ini, peneliti menemui menjumpai beberapa keterbatasan diantaranya adanya keterbatasan untuk meneliti keadaan seluruh proses bisnis pada CV. BMT. Hal ini tentunya dapat dilakukan dengan meneliti kondisi yang terjadi pada CV. BMT Banjarmasin. Melalui pengumpulan data yang lebih mendalam diharapkan peneliti mampu memahami permasalahan yang terjadi pada badan usaha sehingga dapat mencari rekomendasi yang lebih dalam bagi badan usaha. Adapun peneliti berharap ke depannya akan ada penelitian yang

menyertakan dan mengkaitkan hal-hal di luar ruang lingkup penelitian yang belum diteliti dalam skripsi ini yang dapat mempengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen dan strategi pada perusahaan seperti pengaruh gaya kepemimpinan maupun pengaruh perbedaan budaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dent, Jeremy F. 1990. Strategy, Organization and Control : Some Possibilities for Accounting Research. *Accounting Organization and society*, Vol. 15(112) : 3-25.
- Efferin, S. dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen : Filosofi dan Aplikasi (Sun Zi's Art of War and Management Control System : Philosophy and Application)*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Malmi, T. dan Brown, D.A. 2008. Management Control System as a Package-Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19. 287-300.
- Merchant, K.A. dan Otley, D.T. 2006. A review of the literature on control and accountability. *Management Accounting Research*, pp. 785-802.
- Merchant, K.A. dan Van Der Stede, W.A. 2003. *Management Control System : Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall, London, UK.
- Miles, Raymond E., dan Charles, C.S. 1978. Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*.
- Porter, Michael. E. 1985. Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, Vol 5(3) : 60-78.
- Simons, Robert. 1995. *Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy*. Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Simons, Robert. 1995. *Levers of Control : How Management use Innovatice Control System to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press.
- Sheehan, Norman T. 2006. *Want to Improve Strategic Execution? Simons Says Levers*. *Journal of Bussines Strategy*. Vol. 27 (6), pp. 56-64.
- VivaNews. 2012. *Keputusan Bisnis Buruk, 8 Perusahaan ini Ambruk*. <http://bisnis.news.viva.co.,id/news/read/362116-keputusan-bisnis-buruk-8-perusahaan-ini-ambruk> (diakses tanggal 29 Mei 2017).
- Widener, Sally K. 2007. *An Empirical of The Levers of Control Framework*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 32, pp. 757-788.