

**PENERAPAN ACTION DAN RESULT CONTROL UNTUK
MENGATASI CONTROL PROBLEM PADA ROCKET
CHICKEN MANGGIS DI BANJARMASIN**

Priska Birgitta Wijaya
Jurusan Akuntansi / Universitas Surabaya
priskabirgitta@gmail.com

Abstract

Competition in the business world, especially the franchise business is getting tighter because the prerequisites and business categories are easily accepted by the public. In order for a business to survive to compete and achieve the desired goals, the business entity must be able to show good performance through management control system. One form of management control is the formal control of action and result control. So, in this study was conducted with the aim to know the implementation of management control system that is action and result control to overcome the control problem in order to achieve the desired goal of business entity. This research uses qualitative approach, applied research and explanatory research method. The object of this research is one outlet Rocket Chicken which is a local franchise business in the field of fast food restaurant is Rocket Chicken Manggis in Banjarmasin. Data collection used in this research is interview, observation and document analysis. From this study, researchers found some control problems that occur in Rocket Chicken Manggis in Banjarmasin and analyze the causes and impacts that occur from the control problem. Control problems that occur in general are lack of direction, motivational problems, and personal limitations. To solve this problem, the researcher gives action design and result control to overcome control problem in each form of control to improve employee performance.

Keywords: Action Control, Control Problem, Result Control, Management Control System

PENDAHULUAN

Pertumbuhan bisnis waralaba (*franchise*) di dunia, khususnya di Indonesia cukup pesat karena kemudahan persyaratan dan kategori usaha yang mudah untuk diterima masyarakat. Bisnis waralaba (*franchise*) sangat memudahkan bagi para calon pengusaha baru atau *franchisee* untuk memulai suatu bisnis tanpa harus repot merintis usaha dari awal. Para *franchisee* tidak harus memulai bisnis dari awal karena semua sistem bisnis termasuk memberikan pelatihan kepada karyawan telah disediakan oleh *franchisor*. Pertumbuhan jumlah usaha *franchise* di Indonesia yang semakin banyak

dengan jenis-jenis produk atau jasa yang di-*franchise*-kan seperti: makanan, minuman, salon, bisnis retail, lembaga pendidikan, dan lain-lain. Lihat tabel 1.

Tahun	Waralaba	Total Usaha
2010	1284	4812
2011	1672	5797
2012	2054	7063
2013	2514	8557
2014 (Sept)	2793	9187

Tabel 1. Data Pertumbuhan Perusahaan *Franchise* dan Total Usaha yang ada di Indonesia

Sumber: Tabloid Peluang Usaha (2016)

Akan tetapi, dari berbagai pilihan produk atau jasa waralaba (*franchise*) kebanyakan *franchisee* lebih memilih produk makanan dan minuman waralaba. Hal ini dikarenakan keuntungan yang akan didapatkan sangat menjanjikan serta kemudahan dalam menjual produk yang merupakan kebutuhan bagi setiap orang tanpa memandang *gender*, usia, status sosial, dan lain-lain.

Pertumbuhan perusahaan *franchise* makanan di dunia yang sangat berkembang yaitu perusahaan *fast food*. Awal mula pertumbuhan makanan cepat saji atau *fast food* ini terjadi di Amerika pada tahun 1950-an seperti Burger King, McDonald, dll yang melakukan ekspansi ke pasar internasional pada tahun 1960-an (Siebert & Sunde, 2013). Berdasarkan pernyataan ini, berhasil dibuktikan di Indonesia oleh Kusdianto (2015) yang melakukan penelitian menggunakan “*Google Keyword Planner*” untuk mengetahui 10 *franchise* dalam bidang kuliner yang memiliki daya tarik tinggi terhadap masyarakat di Indonesia. Dari hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa peringkat tertinggi *franchise* makanan yang paling banyak diminati di Indonesia adalah waralaba (*franchise*) ayam goreng tepung yang sering disebut dengan *fast food* karena panganan ini memiliki daya tarik yang sangat tinggi bagi semua kalangan anak-anak hingga orang tua meskipun banyak bermunculan jenis makanan baru.

Dengan banyaknya orang yang menjalankan bisnis kuliner khususnya *fast food restaurant* maka hal ini akan meningkat persaingan pasar serta semakin sulit pula untuk mempertahankan bisnis ini. Kemungkinan terjadi

kegagalan dalam menjalankan bisnis *franchise* lokal khususnya *fast food restaurant* sangat tinggi. Faktor yang harus diperhatikan agar mampu bertahan adalah menjaga kepuasan pelanggan dari pelayanan dan kualitas produk yang diberikan. Kegagalan suatu bisnis sering kali disebabkan oleh pengelolaan yang kurang tepat, terutama individu dalam badan usaha yang menjadi bagian penting untuk mencapai suatu kesuksesan. Kesuksesan badan usaha dalam mencapai tujuan memerlukan manajemen yang baik untuk menjalankan rencana aktivitas bisnis dengan cermat karena sebuah bisnis yang terdiri dari sekelompok orang harus bekerja sama menjalankan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mowen, et al., 2014). Hal lain yang dapat mendukung kesuksesan untuk mencapai tujuan adalah sistem pengendalian manajemen yang dapat mengendalikan karyawan agar bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan. Pengendalian manajemen memiliki fokus utama yaitu menyelaraskan tujuan pribadi karyawan dan badan usaha dengan cara mengendalikan dan mempengaruhi perilaku karyawan sesuai yang diinginkan agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan ekspektasi perusahaan (Merchant & Stede, 2012; Olsmats, 2014). Sistem pengendalian manajemen dibagi menjadi empat *control* yaitu *result*, *action*, *personnel*, dan *cultural* (Merchant & Stede, 2012).

Pada penelitian ini akan menggunakan objek bisnis waralaba *fast food restaurant* di Indonesia dengan merek lokal dari salah satu *outlet* Rocket Chicken Indonesia yang merupakan bisnis waralaba dan sedang berkembang diberbagai kota-kota serta daerah-daerah yang ada di Indonesia. Keunggulan yang dimiliki bisnis ini dengan memiliki harga yang cukup terjangkau sehingga dapat mebidik pangsa pasar yang cukup luas, mulai dari masyarakat menengah ke bawah dan masyarakat menengah ke atas. Salah satu dari 22 *outlet* dari Rocket Chicken yang ada di Banjarmasin yang menjadi objek dalam penelitian ini berada di Jl. Manggis No. 34 Kebun Bunga, Banjarmasin Timur. Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin ini memiliki direktur sebagai pemangku jabatan tertinggi, yang berperan sebagai pengambil keputusan dalam bisnis yang diawasi oleh supervisor dan dijalankan oleh karyawan. Pemilihan objek pada penelitian ini dengan alasan badan usaha

dibidang kuliner dan merupakan bisnis *franchise* lokal yang harus menghadapi persaingan pasar yang ketat. Untuk mencapai tujuan badan usaha, maka diperlukan sistem pengendalian yang tepat sehingga kegiatan operasional badan usaha menjadi efektif. Karena kegagalan pengendalian manajemen akan menimbulkan kerugian *financial*, reputasi dan kegagalan badan usaha (Merchant & Stede, 2012; Olsmats, 2014). Badan usaha harus mengetahui masalah-masalah yang terjadi dan penyebab terjadinya masalah tersebut agar dapat melakukan evaluasi dan mengatasi masalah dengan cepat. Dari hasil wawancara yang dilakukan pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin ada beberapa masalah yang sering terjadi pada bisnis *franchise* ini terutama masalah yang disebabkan dari sistem pengendalian yang kurang efektif. Penelitian ini dilakukan untuk menerapkan pengendalian manajemen yaitu *action* dan *result control* untuk mengatasi *control problem* yang ada pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin.

TELAAH TEORITIS

Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem untuk mengukur kinerja agar dapat mengendalikan semua sumber daya internal dengan efektif dan dapat mencegah terjadinya tindakan penyimpangan dari tujuan badan usaha (Anthony & Govindarajan, 2012; Efferin, 2016; Merchant & Stede, 2012; Strauss & Zecher, 2013).

Masalah-masalah Pengendalian

Sistem pengendalian manajemen dapat menyelesaikan tiga masalah utama dari para anggota sebuah badan usaha, yaitu: *lack of direction*, *motivational problems*, dan *personal limitations*. *Lack of direction* atau tidak tahu terjadi karena karyawan tidak mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk mereka lakukan sehingga tidak dapat berkontribusi dengan dengan baik untuk memenuhi tujuan yang dimiliki badan usaha. Masalah yang kedua yaitu *motivational problems* atau tidak mau, muncul apabila karyawan telah memahami apa yang diharapkan untuk mereka lakukan tetapi tujuan antara karyawan dan perusahaan tidak selaras sehingga karyawan

bertindak sesuai dengan keinginannya sendiri dan mengabaikan kepentingan badan usaha. Masalah yang terakhir adalah *personal limitations* atau tidak mampu terjadi ketika karyawan mengetahui dan memahami tujuan badan usaha, akan tetapi mereka tidak mampu melakukannya dengan baik karena ada beberapa keterbatasan lain sehingga kinerja yang dihasilkan tidak dapat maksimal.

Bentuk-bentuk Sistem Pengendalian Manajemen

Bentuk yang pertama, *result controls* merupakan bentuk pengendalian untuk mengendalikan perilaku karyawan pada berbagai tingkat dalam badan usaha dengan menyediakan *reward* dan *punishment* atas pekerjaan yang dilakukan. Kedua, *action controls* merupakan pengendalian untuk memastikan bahwa tindakan yang dilakukan karyawan selama proses operasional bermanfaat atau sesuai dengan tujuan badan usaha. Ketiga, *personnel control* merupakan pengendalian yang dilakukan dengan membangun dan menanamkan kesadaran karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Yang terakhir adalah *cultural control* dirancang untuk menciptakan lingkungan sosial yang mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan norma dan nilai yang ada pada badan usaha.

Action Control

Action control merupakan bentuk pengendalian langsung yang dilakukan manajer untuk memastikan tindakan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. *Action control* memiliki empat bentuk dasar, yaitu *behavioral constrains*, *preaction review*, *action accountability* dan *redundancy* (Merchant & Stede, 2012). *Behavioral constrains* merupakan bentuk pengendalian tindakan bersifat memaksa. Pembatasan perilaku membuat karyawan tidak mungkin atau lebih sulit untuk melakukan hal-hal yang tidak seharusnya dilakukan. *Constrains* dibagi menjadi dua bentuk yaitu *physical* dan *administrative*. *Physical constraints* digunakan untuk mencegah karyawan melakukan kecurangan atau tindakan yang akan menyebabkan kerugian fisik bagi badan usaha. Sedangkan, *administrative constrains* bertujuan membatasi kemampuan karyawan untuk melakukan semua atau

hanya sebagian dari tugas atau tindakan tertentu agar tidak melakukan tindakan yang dapat merugikan badan usaha. Bentuk yang kedua dari *action control*, *preaction review* yaitu pengendalian tindakan yang melakukan penilaian secara cermat terhadap setiap rencana kegiatan karyawan yang akan dikendalikan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga, *action accountability* merupakan bentuk pengendalian yang bertujuan agar karyawan bertanggungjawab atas tindakan yang mereka lakukan. Dalam penerapannya agar dapat berjalan dengan baik maka memerlukan hal-hal berikut, yaitu: menetapkan tindakan apa saja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima; mengkomunikasikan ketentuan-ketentuan yang berlaku kepada karyawan; melakukan observasi kejadian yang terjadi terhadap perilaku karyawan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan; memberikan penghargaan dan hukuman berdasarkan tindakan yang dilakukan. Yang terakhir dari *action control* yaitu *redundancy* yang merupakan pengendalian yang melibatkan penugasan karyawan atau peralatan melebihi dari yang dibutuhkan atau menyediakan karyawan atau peralatan cadangan.

Result Control

Result control merupakan bentuk control tidak langsung karena tidak berfokus secara eksplisit pada tindakan atau keputusan karyawan akan tetapi pengendalian ini bersifat *preventif* yang efektif karena secara langsung mengarah pada masalah dimana pengendalian dibutuhkan (Merchant & Stede, 2012; Olsmats, 2014). Ada beberapa elemen dalam *result control* yaitu *defining performance dimensions*; *measuring performance*; *setting performance targets*; *providing reward*. Mendefinisikan hasil yang ingin dicapai (*Defining performance dimensions*) merupakan hal yang penting karena apabila definisi hasil tidak dilakukan dengan benar, maka *result control* akan mendorong karyawan melakukan hal yang salah. Menentukan cara pengukuran terhadap hasil yang telah dicapai (*Measuring performance*), perusahaan harus mengetahui cara mengukur apa yang sudah dikerjakan oleh karyawannya. Menentukan target yang ingin dicapai (*Setting performance targets*), perusahaan harus membuat sebuah target yang nantinya akan

berjalan sesuai arahnya. Memberikan *rewards* atau *punishments* (*Providing reward*) merupakan elemen yang memotivasi karyawan.

Waralaba atau *Franchise*

Waralaba merupakan kesepakatan antara dua belah pihak independen (*franchisor-franchisee*) secara legal dan *franchisor* akan memberikan beberapa hak dan kewajiban kepada *franchisee* seperti hak untuk menggunakan merek, metode operasi dan berkewajiban untuk membayar *franchisor fees* (Beshel, 2010). Manfaat dari waralaba yaitu sebagai model bisnis yang memiliki peran penting dalam pertumbuhan dan ekspansi suatu bisnis. Ada beberapa hal penting bagi *franchisor* dan *franchisee* dalam membangun bisnis waralaba atau *franchise fast food* seperti *brand awareness*, *brand image* and *brand attributes* (Wingrove & Urban, 2017). *Brand awareness* merupakan salah satu elemen dari *brand knowledge* yang diperlukan untuk konsumen mengidentifikasi merek dan sangat berpengaruh positif bagi *Franchise Fast Food* karena memperkuat hubungan konsumen dengan merek dan produk yang ditawarkan. *Brand image* juga termasuk kedalam kategori *brand knowledge*. *Brand image* merupakan suatu informasi tambahan berupa persepsi konsumen terhadap suatu *brand*. *Brand attributes* merupakan hal-hal yang diperhatikan konsumen dari produk yang ditawarkan. *Price and promotion* merupakan hal yang memiliki hubungan erat dengan *value of a brand* bagi konsumen. Waralaba memiliki kelebihan seperti melihat kinerja perusahaan sebelumnya, adanya pengakuan merek usaha, model bisnis yang sukses dan adanya program pelatihan dan manajemen bisnis (Oni, et al., 2014). Sedangkan kekurangan dari waralaba yaitu *franchise fees* pada awal perjanjian, resiko mengalami kerugian, keterikatan dalam suatu perjanjian dan tidak dapat mengendalikan reputasi merek (Oni, et al., 2014). Selain kelebihan dan kekurangan yang dapat menjadi pertimbangan sebelum melakukan *franchising*, ada beberapa kriteria dalam memilih *franchise* seperti biaya, permintaan (*demand*), merek atau nama, pengalaman franchisor, kemampuan, persaingan pasar (*competition*), pelatihan dan dukungan dan rencana ekspansi (Beshel, 2010).

METODE

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang bersifat *explanatory research*, dimana dijelaskan mengenai penerapan dari *action* dan *result control* pada badan usaha. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan hubungan antara badan usaha dengan sistem pengendalian manajemen untuk mengatasi *control problem* yang terjadi pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah 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 secara langsung (tatap muka) dengan metode yang digunakan adalah *semi structured interview* dan terlebih dahulu dilakukan perjanjian waktu terhadap responden. Observasi yang dilakukan peneliti sebagai pengamat murni (*observer*) untuk mengamati dari dekat dan memperoleh data dari aktivitas operasional yang dilakukan objek penelitian. Dilakukan juga analisis dokumen yang ada pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin, 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

Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin merupakan bisnis *franchise* dari PT. Rocket Chicken Indonesia yang didirikan pada 13 September 2015. Pimpinan tertinggi dari Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin yaitu Bapak Andi Wijaya sebagai *franchisee* perorangan atau individu Rocket Chicken. Rocket Chicken memiliki kategori produk *Food & Beverage* dibidang *Fast Food Restaurant*. Rocket Chicken memiliki produk unggulan, seperti: *fried chicken*, *burger*, *steak* dan *chinese food*. Semua produk yang dimiliki disajikan dengan konsep makanan yang sehat, berkualitas, halal dengan cita rasa yang khas, dan harga yang terjangkau bagi semua kalangan masyarakat serta diolah dengan bumbu pilihan.

Kelemahan *Action* dan *Result Control* pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai kelemahan *action control* dan *result control* yang mengakibatkan terjadinya *control problem* pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin.

Action Control

Pada bagian ini akan dibahas kelemahan *action control* yang ada pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin. Yang pertama, lemahnya *behavioral constrains* dalam *physical constrains* yang sangat minim sehingga tidak adanya batasan yang diberikan terutama kepada staff kasir yang tugasnya merangkap sebagai *server* dan *cleaning service*. Batasan untuk seluruh karyawan terhadap bahan dan *inventory* juga sangat minim sehingga terjadi kehilangan bahan baku pada *outlet* ini. Selain itu, penggunaan mesin *check lock* untuk absensi karyawan ini memberikan kemungkinan kepada karyawan untuk melakukan kecurangan seperti manipulasi data kehadiran. Yang kedua, *Action accountability* yang belum berjalan dengan baik SOP yang diberikan oleh *franchisor* belum mempertimbangkan beberapa faktor dan juga karyawan tidak menjalankan SOP dengan baik. Hal ini menyebabkan sering kali terjadi komplain pelanggan terhadap kualitas produk dan layanan. Kelemahan *action control* yang terakhir yaitu adanya *redundancy* yang mengakibatkan proses operasional tidak dapat berjalan dengan efektif. Perangkapan tugas tidak efektif karena kondisi *outlet* yang selalu ramai pengunjung setiap harinya dan didukung dengan bukti dari *sales* harian yang selalu menjadi *top sales* diantara *outlet* Rocket Chicken yang ada di Banjarmasin lainnya. Hal ini menyebabkan karyawan kewalahan dalam produksi, melayani dan menjaga kebersihan *outlet*.

Result Control

Pada bagian ini akan dibahas *result control* yang ada pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin. Yang pertama, *defining performance dimensions* yang diterapkan dengan menilai produktifitas karyawan dan bagaimana karyawan melaksanakan *service excellent* pada kondisi apapun

(ramai atau sepi pengunjung) sehingga dapat mencapai target yang telah ditentukan. Yang kedua, *measuring performance* yang diterapkan badan usaha dengan melihat kedisiplinan karyawan yang kemauan dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya serta melihat bagaimana cara karyawan mencapai target yang telah ditentukan untuk menghasilkan hal yang positif. Yang ketiga, *setting performance targets* telah menentukan target bulanan, bahkan harian secara *detail* dari target sales harian, mingguan dan bulanan serta target penjualan produk tertentu. Target utama badan usaha yaitu mencapai titik BEP pada saat 6 bulan beroperasi telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan oleh *owner*. Yang terakhir dari *result control* yaitu *providing reward or punishment*. Sistem *reward* yang diberikan kepada karyawan berupa insentif telah berjalan dengan baik dibuktikan dari target badan usaha yang terus tercapai dan menjadi *outlet* dengan *sales* terbaik hampir setiap hari. Dengan adanya target dan *reward* yang diberikan, karyawan lebih termotivasi dalam bekerja dan menawarkan produk. Namun, untuk sistem *punishment* dirasa masih kurang berjalan dengan baik karena masih sering terjadi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dan sistem *punishment* pada badan usaha tidak tegas dan jelas.

Penyebab dan Dampak Adanya *Control Problem* pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin

1. *Lack of direction*

Lack of direction terjadi karena lemahnya *action control* akibat *action accountability* dengan adanya SOP yang telah diterapkan, namun masih ada terjadi komplain pelanggan karena ayam goreng yang kurang matang sehingga masih berdarah. SOP (*Standard Operating Procedure*) yang dibuat oleh pihak manajemen Rocket Chicken belum mempertimbangkan beberapa faktor. Adanya perbedaan besar atau kecilnya potongan ayam (tergantung ukuran ayam) menyebabkan ayam yang telah disiapkan dan dikeluarkan dari *freezer* dalam waktu tertentu sesuai dengan standar ternyata bagian dalam ayam masih ada yang beku sehingga pada proses pemasakan bagian dalam ayam masih menggumpal darah beku. Dengan terjadinya hal tersebut standar penyiapan bahan baku khususnya untuk ayam pada badan usaha yang

diberikan oleh pihak manajemen belum mempertimbangkan ukuran potongan ayam yang berbeda-beda.

Masalah ini akan menimbulkan beberapa dampak bagi Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin:

- Tidak dapat mencapai *company goals* yaitu kepuasan pelanggan adalah hal yang utama dengan menjaga D.Q.S.C.
- Mengalami kerugian karena apabila terjadi komplain pelanggan karena ayam masih berdarah Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin biasanya mengganti produk baru kepada pelanggan.
- Kerugian *financial* akibat tidak adanya loyalitas konsumen terhadap badan usaha karena konsumen tidak merasa puas dengan kualitas layanan dan atau produk yang disajikan tidak sesuai dengan yang diharapkan konsumen. Hal ini akan berpengaruh pada kelangsungan hidup badan usaha ditengah persaingan pasar yang cukup ketat. Pelanggan mungkin akan lebih tertarik dengan promosi atau bentuk tawaran yang diberikan pesaing yang memiliki produk sama atau sejenis.

2. *Motivational problems*

Motivational problems yang terjadi pada *action control* yang lemah yaitu *physical constrains* dan *action accountability*. Pada *physical constrains* badan usaha yang lemah, masih adanya perangkapan tugas sehingga tidak adanya pembatasan akses dari badan usaha kepada karyawannya. Masalah motivasi pada *physical constrains* lainnya adalah penggunaan mesin absensi dengan sistem *check lock* dapat menimbulkan kecurangan yang dilakukan karyawan, sehingga keakuratan data kehadiran karyawan tidak dapat dipertanggungjawabkan. Masalah motivasi juga ditimbulkan karena kelalaian karyawan dalam menjalankan prosedur kerja yang terkait dengan lemahnya *action control* pada *action accountability*. Hal ini mengakibatkan karyawan masih sering melakukan kesalahan seperti tidak mengulangi pesanan pelanggan dan tidak menyiapkan pesanan pelanggan dengan lengkap. Masalah lain yaitu karyawan bermalas-malasan dan kurang memperhatikan pekerjaannya sehingga menyebabkan sering kali kehabisan *stock* bahan baku

maupun produk yang *ready*. Masalah-masalah motivasi tersebut juga diakibatkan dari lemahnya *result control* yaitu *providing reward or punishment*. *Providing reward or punishment* pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin kurang tegas karena tidak dapat menciptakan rasa tanggungjawab karyawan atas pekerjaan atau tindakan yang dilakukan.

Dampak yang timbul dari masalah *motivational problems* seperti:

- Tidak dapat melihat kemampuan dan performa kinerja terbaik yang dimiliki karyawan.
- Karyawan akan terus bermalas-malasan dalam bekerja serta tidak memiliki perhatian terhadap badan usaha sehingga menjadi tidak produktif.
- Karyawan tidak disiplin dalam menaati dan mematuhi segala norma-norma atau peraturan yang berlaku sehingga karyawan tidak memiliki rasa tanggungjawab atas tugas-tugasnya.
- Kekurangan jumlah tenaga kerja dan aktivitas operasional tidak dapat berjalan dengan maksimal.
- Karyawan tidak berusaha melakukan perbaikan atau peningkatan performa kinerja apabila tidak ada konsekuensi yang akan diterima seperti *punishment* yang tegas.
- Tidak dapat mencapai *company goals* yaitu menciptakan dan menjaga kepuasan pelanggan
- Pelanggan tidak merasa puas sehingga tidak menciptakan loyalitas pelanggan terhadap Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin.
- Karyawan akan dengan mudah melakukan kecurangan-kecurangan terhadap badan usaha.
- Adanya pengeluaran fiktif badan usaha seperti uang lembur, bonus serta uang kehadiran

3. *Personal limitations*

Personal limitations terjadi karena lemahnya *action control* akibat adanya perangkapan tugas menyebabkan karyawan harus menjalankan dua atau lebih fungsi sekaligus. Masalah yang terjadi ini dapat menghambat

proses operasional Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin sehingga menimbulkan beberapa ancaman seperti:

- Karyawan tidak fokus dalam melakukan tugasnya.
- Karyawan dapat dengan mudah melakukan kecurangan dengan menggunakan wewenang sebagai akibat dari perangkapan tugas staff kasir, *server* dan *cleaning service*.
- Pelanggan tidak loyal pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin karena merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan.
- Akan berpengaruh pada kinerja keuangan dan kelangsungan hidup badan usaha karena telah kehilangan loyalitas pelanggan seperti tidak melakukan pembelian berulang dan tidak memberikan rekomendasi kepada orang lain.

Rekomendasi Pembenahan pada *Action Control*

- Mengganti sistem absensi *check lock* dengan sistem absensi *finger print*

Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin menggunakan mesin absen berupa *check lock*. Namun, alat ini kurang efektif dijadikan alat pengendalian tindakan karyawan karena masih bisa terjadi kecurangan yang dilakukan karyawan. Selain itu, dengan *check lock* supervisor harus mengolah rekapan absensi setiap bulannya untuk laporan kepada pihak manajemen. Dengan mengganti alat absensi karyawan Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin dari *check lock* menjadi *finger print*, dapat meningkatkan keakuratan data absensi badan usaha. Hal ini dapat meminimalisir tingkat kecurangan karena karyawan harus melakukan verifikasi dengan jari mereka sendiri. Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin dapat terhindar dari kecurangan seperti keterlambatan karyawan atau karyawan titip absen. Selain itu, dengan mesin *finger print* dapat memudahkan supervisor dalam mengolah data absensi karyawan karena alat ini mampu menghasilkan laporan dalam bentuk Ms. Excel sehingga pembuatan laporan bisa dikerjakan dengan cepat dan akurat. Alat ini mampu menyimpan data absensi karyawan Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin lebih dari 1 tahun karena memiliki kapasitas *record* 50.000 data. Meskipun harga mesin *finger print* lebih mahal dari pada *check lock*,

akan tetapi alat ini dapat menekan pengeluaran fiktif yang dilakukan karyawan seperti uang lembur, bonus serta uang kehadiran karena waktu kehadiran karyawan menjadi lebih akurat dari jam hadir serta jam pulang karyawan. Dengan mesin *finger print*, secara tidak langsung badan usaha meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam menghargai waktu untuk bekerja karena mereka dituntut untuk bekerja tepat waktu karena mesin merekam jadwal kedatangan mereka sehingga badan usaha juga dapat melakukan penilaian dengan baik terhadap tiap individunya.

- Pemisahan tugas dan penambahan staff kasir/*server/cleaning service*

Perlunya dilakukan penambahan karyawan agar dapat dilakukan pemisahan tugas dengan baik pada staff kasir/*server/cleaning service*. Hal ini dikarenakan pada setiap *shift* badan usaha hanya ada 2 atau 3 staff kasir yang melayani untuk menerima pesanan pelanggan juga bertugas untuk memperhatikan kebersihan area *dinning room*. Dengan adanya perangkapan tugas pada badan usaha ini sangat tidak memungkinkan karena kondisi *outlet* yang cenderung ramai pengunjung. Penambahan karyawan dan pemisahan tugas dapat dilakukan pada badan usaha ini didukung dengan kebijakan yang ada dari pihak manajemen untuk menentukan kekurangan atau kelebihan sumber daya manusia yang diperlukan badan usaha yaitu dilihat dari proporsi beban gaji terhadap *sales*. Proporsi beban gaji yang ditentukan $\leq 11\%$ terhadap *sales*. Oleh karena itu, apabila dilakukan penambahan jumlah sumber daya pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin masih memungkinkan karena proporsi beban gaji pada 2016 hanya sebesar 9,30% dan 2017 sebesar 7,92% terhadap *net sales* badan usaha.

- Mempertimbangkan SOP yang digunakan

SOP yang telah diberikan pihak manajemen masih belum mempertimbangkan beberapa faktor terutama ukuran potongan ayam yang berbeda-beda. Ketika karyawan *outlet* telah mengikuti prosedur produksi, namun hasil produksi masih ada yang kurang baik seperti kondisi ayam goreng pada bagian dalamnya masih ada yang berdarah. Untuk itu pihak *franchisee* yaitu Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin harus mengkomunikasikan masalah yang terjadi. Selain itu, Rocket Chicken

Manggis di Banjarmasin harus melakukan penyesuaian SOP yang ada dari proses pengeluaran bahan dari *freezer* hingga proses memasaknya dan melakukan sosialisasi penyesuaian SOP tersebut kepada karyawan agar dapat mengatasi masalah ini dengan cepat. Hal lain yang dapat dilakukan yaitu staff *chef* Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin setiap akhir *shift* wajib menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk kebutuhan operasional berikutnya. Dari proses penyiapan bahan-bahan tersebut staff *chef* dapat menentukan besar-kecilnya ayam. Apabila terdapat potongan ayam yang ukurannya besar, badan usaha dapat menyesuaikan proses pengeluaran dari *freezer*, cara pengolahan dan waktu pemasaknya. Cara pengolahan yang dapat dilakukan misalnya dengan menusuk-nusuk bagian daging ayam dengan garpu agar pada saat digoreng dapat matang secara merata. Selain itu, cara pemasakan ayam yang harus memperhatikan ukuran minyak goreng yang digunakan dan penggunaan suhu yang tepat.

- Kejelasan dan pelaksanaan peraturan

Dengan SOP yang telah tersedia, Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin harus menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi pada badan usaha. Untuk mengatasi permasalahan kehabisan *stock* ayam karena kurangnya perhatian karyawan, Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin dapat menerapkan sistem tanggung jawab setiap *shift*. Apabila ada bahan yang kurang, para staff wajib melaporkannya kepada supervisor agar dapat dilakukan *order* ke *supplier*. Selain itu, diperlukan kejelasan dan ketegasan sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan badan usaha. *Reward* dan *punishment* merupakan upaya yang dilakukan badan usaha untuk memotivasi karyawan bekerja sesuai dengan apa yang telah diterapkan. Namun, pada kondisi tertentu *punishment* yang diberikan badan usaha berjalan lebih efektif untuk mengubah perilaku karyawan. Untuk mengendalikan perilaku karyawan agar tidak menyimpang dari tujuan badan usaha, maka peneliti menyarankan Rocket Chicken Manggis agar menetapkan dan menjalankan beberapa peraturan dan kebijakan yang tegas. Peraturan dan kebijakan tersebut meliputi:

1. Karyawan wajib datang dan pulang kerja tepat waktu sesuai dengan *shift* kerja yang telah diatur oleh supervisor sebelumnya.
2. Karyawan wajib melakukan absensi pada saat masuk dan pulang kerja.
3. Supervisor membuat jadwal *shift* kerja karyawan setiap akhir bulan untuk jadwal *shift* kerja karyawan bulan selanjutnya.
4. Batas keterlambatan karyawan maks 15 menit dan memiliki alasan dan bukti keterlambatan serta memberitahukan kepada Supervisor.
5. Batas maksimal izin ataupun keterlambatan pada saat jadwal kerja karyawan dalam satu bulan adalah maksimal 1x, apabila melebihi batas tersebut maka karyawan akan menerima Surat Peringatan.
6. Karyawan tidak diperbolehkan meninggalkan area *outlet* pada saat jam kerja apabila jika belum mendapatkan izin dari Supervisor.
7. Waktu istirahat 60 menit untuk masing-masing karyawan dan istirahat dilakukan secara bergiliran maksimal 2 orang pada waktu yang bersamaan (1 *chef* dan 1 kasir). Apabila jam ramai pengunjung, karyawan pada *shift* 1 dapat istirahat pada jam 14.00 atau setelah karyawan *shift* 2 hadir.
8. Supervisor membuat jadwal produksi yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan tingkat permintaan pelanggan rata-rata agar staff *chef* bekerja lebih terorganisir.
9. Karyawan harus mengikuti standar penampilan karyawan dan prosedur dalam proses operasional.
10. Supervisor melakukan pemeriksaan barang bawaan para staff setelah *shift* kerja berakhir.
11. Penggunaan fasilitas badan usaha hanya diperuntukkan demi kepentingan operasional.
12. Segala bentuk kecurangan yang dilakukan karyawan akan diberikan sanksi tegas.

Rekomendasi Pembenahan pada *Result Control*

- Ketegasan sistem *reward* dan *punishment*

Pada sistem *punishment* badan usaha harus lebih tegas untuk setiap karyawan yang telah melakukan kesalahan yang berdampak merugikan dan

menghambat badan usaha mencapai hasil yang maksimal seperti tidak mengolah produk sesuai dengan SOP, dll agar karyawan dapat melakukan tindakan perbaikan, lebih teliti dan berhati-hati dalam menjalankan tugasnya. Sistem *punishment* ini bisa dikatakan berjalan dengan efektif pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin karena karyawan Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin menjadi lebih termotivasi masuk kerja untuk mendapatkan gaji dan beberapa *reward* yang ditawarkan. Jika sistem *punishment* yang akan diterima karyawan apabila melakukan kesalahan jelas dan tegas, maka dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik agar terhindar dari kesalahan. Untuk sistem *punishment* yang dapat diterapkan pada karyawan yang melakukan kesalahan atau melanggar kebijakan badan usaha dapat diterapkan sistem pemotongan insentif yang akan diterima oleh karyawan yang melakukan kesalahan atau pelanggaran. Upaya ini dilakukan dengan harapan agar karyawan dapat berhati-hati dalam bekerja dan melaksanakan kebijakan yang telah dibuat dalam badan usaha serta memberikan efek jera kepada karyawan yang melakukan pelanggaran/kesalahan. Selain itu, Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin sebaiknya menjalankan peraturan pemerintah pada UU RI No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Peraturan pemerintah ini mengharuskan badan usaha untuk mengikutsertakan karyawan pada program BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Kesehatan agar karyawan memiliki perlindungan kesehatan dan memperoleh pemeliharaan kesehatan. Rocket Chicken Manggis dapat memberikan jaminan ini kepada karyawan senior atau telah menjadi karyawan tetap. Dengan adanya BPJS Kesehatan ini, badan usaha juga dapat menambahkan kriteria ijin sakit karyawan yaitu karyawan wajib melampirkan surat keterangan dokter. Selain itu, pemberian jaminan ini dapat meningkatkan motivasi kerja karena mereka merasa adanya perhatian yang diberikan badan usaha terhadap karyawan.

KESIMPULAN

1. Temuan dalam penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis masalah pengendalian yaitu *lack of directions*, *motivational problems*, *personal limitations*. Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin memiliki

ketiga jenis permasalahan tersebut pada *action* dan *result control* yang telah diterapkan. Permasalahan tersebut muncul karena dipicu oleh lemahnya desain sistem pengendalian yang dimiliki badan usaha yang mengakibatkan kinerja karyawan kurang maksimal.

2. Kelemahan yang ada pada *action control* Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin yang pertama yaitu tidak adanya batasan yang diberikan terutama kepada staff kasir yang tugasnya merangkap sebagai *server* dan *cleaning service* serta karyawan masih dapat melakukan tindak kecurangan terhadap *inventory* badan usaha. Kedua, karyawan masih sering melakukan kesalahan dalam menjalankan aktivitas operasional yang disebabkan karena karyawan melanggar peraturan atau kebijakan yang telah dibuat. Terakhir yaitu dengan adanya *redundancy* pada badan usaha sehingga karyawan kewalahan dan tidak fokus dalam melakukan tugas atau pekerjaannya.
3. Kelemahan yang ada pada *result control* yaitu kurang tegasnya sistem *reward* dan *punishment* sehingga karyawan masih sering melanggar peraturan yang ada.
4. Rekomendasi perbaikan dari *action control* pada Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin untuk memperhatikan dan mempertimbangkan kembali prosedur-prosedur dalam SOP terutama dalam proses produksi sesuai dengan kondisi *outlet* agar SOP yang dijalankan para karyawan tidak menimbulkan resiko terjadinya komplain pelanggan. Penambahan kejelasan dan pelaksanaan peraturan yaitu diperlukannya pemisahan tugas antara kasir dan *server* sehingga karyawan dapat bekerja lebih fokus dan memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Selain itu, pemisahan tugas juga berguna untuk menghindari kecurangan yang dapat dilakukan karyawan dan mengganti alat absensi karyawan agar data kehadiran karyawan lebih akurat. Dengan pengalaman Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin yang pernah dilakukan karyawan yaitu mencuri ayam *frozen*, badan usaha dapat menambahkan kebijakan baru yaitu supervisor wajib melakukan pemeriksaan barang bawaan para staffnya pada akhir *shift*.

5. Rekomendasi perbaikan *result control* Rocket Chicken Manggis di Banjarmasin yaitu sistem *reward* dan *punishment* yang tegas untuk seluruh karyawan agar karyawan melakukan tindakan yang diinginkan sesuai dengan tujuan badan usaha. Hal ini dapat meminimalisir terjadinya kesalahan yang dilakukan karyawan pada proses operasional dan mengurangi komplain pelanggan yang diakibatkan dari kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahrens, T. & Khalifa, R., 2015. The Impact of Regulation on Management Control: Compliance as a Strategic Response to Institutional Logics of University Accreditation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, XII(2), pp. 106-126.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V., 2012. *Management Control Systems*. 11th ed. s.l.:Salemba Empat.
- Armeh, H., Salarzahi, D. H. & Kord, D., 2010. Management Control System. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, II(6), pp. 193-207.
- Beshel, B., 2010. *An Introduction to Franchising*. Washington DC: The IFA Educational Foundation.
- Efferin, S., 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen berbasis Spiritualitas*. s.l.:Yayasan Rumah Peneleh.
- Ekelund, C., 2014. Franchisor-Franchisee Relationships: An Interaction Approach. *World Journal of Management*, V(1), p. 76 – 92.
- Grace, A. R., Frazer, L., Weaven, S. K. & Dant, R. P., 2016. Building franchisee trust in their franchisor: insights from the franchise sector. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1), pp. 65-83.
- Hared, B. A., Abdullah, D. Z. & Rafiul, D. S. M., 2013. Management Control Systems: A review of literature and a theoretical framework for future researches. *European Journal of Business and Management*, V(26), pp. 1-14.
- King, R. & Clarkson, P., 2015. Management Control System Design, Ownership, and Performance in Professional Service Organisations. *Accounting, Organizations and Society*, Volume XLV, pp. 24-39.
- Kusdianto, H., 2015. *Pojok Bisnis*. [Online] Available at: <http://www.pojokbisnis.com/franchise/10-franchise-makanan-terlaris-di-indonesia> [Accessed 8 December 2017].
- Langevin, P. & Mendoza, C., 2013. How can management control system fairness reduce. *European Management Journal*, XXXI(1), pp. 209-222.
- Merchant, K. & Stede, W. V. d., 2012. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3rd ed. s.l.:Pearson Education Limited.

- Mowen, M. M., Hansen, D. R. & Heitger, D. L., 2014. *Conerstones of Managerial Accounting*. 6th ed. s.l.:2016.
- Olsmats, C., 2014. Management Control Systems in an Innovative, Fast-Growing, Retail Business – A Case Study. *Academy of Contemporary Research Journal*, III(4), pp. 98-107.
- Oni, O. A., Sekwele, K. E., Matiza, T. & Pelser, G., 2014. Factors Influencing Entrepreneur Choice of Franchising as a Business Model: The Case of Mankweng Township in the Limpopo Province of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, V(9), pp. 111-118.
- PT. Rocket Chicken Indonesia , 2018. *Profile Perusahaan – PT. Rocket Chicken Indonesia*. [Online] Available at: <http://rocketchickenindonesia.com/index.php/profile-perusahaan/> [Accessed 28 January 2018].
- Siebert, A. R. & Sunde, C. K., 2013. Franchise Growth as Strategy for Employment Creation in the Fast Food Sector: The Case for Windhoek. *Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, V(1), pp. 80-86.
- Siew, L. W., Wai, C. J. & Hoe, L. W., 2016. An Empirical Study on the Selection of Fast Food. *American Journal of Information Science and Computer Engineering*, II(3), pp. 15-21.
- Strauss, E. R. & Zecher, C., 2013. Management Control Systems - A Review. *Journal of Management Control*, Volume 23, pp. 233-268.
- Tabloid Peluang Usaha, 2016. *Panduan Memulai Bisnis Franchise Agar Mendapatkan Keuntungan Maksimal*. [Online] Available at: <https://www.tabloidpeluangusaha.com/panduan-memulai-bisnis-franchise-agar-mendapatkan-keuntungan-maksimal.html> [Accessed 20 December 2017].
- Thakkar, K. & Thatte, M. R., 2014. Consumer Perceptions of Food Franchise: A Study of McDonald's and KFC. *International Journal of Scientific and Research Publications*, IV(3), pp. 1-5.
- Widuri, B., Amiruddin, S. & Palupi, N. S., 2014. Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha pada Outlet. *Manajemen IKM*, IX(2), pp. 179-194.
- Wingrove, C. A. & Urban, B., 2017. Franchised Fast Food Brands: An Empirical Study of Factors Influencing Growth. *Independent Research Journal in the Management Sciences*, XVII(1), pp. 1-8.