

**PENERAPAN ACTION CONTROL DAN RESULT CONTROL
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
PRODUKSI PADA PT.GTP DI SURABAYA**

Monica Selviana Djasmin

Jurusan Akuntansi / Universitas Surabaya

monicadjasmin@yahoo.com

Abstract

Human resources is one of the most important factors in the implementation of control in order to achieve company goals. Competition in the increasingly growing business world requires companies to be able to produce human resources that have the expertise, excellence and quality. The success of a company is strongly influenced by the performance of existing human resources and required a good management control system and appropriate to be able to produce and improve employee performance so that corporate goals can be achieved. Therefore, in this research will be conducted research on management control system by applying Action control and Result control at PT. GTP that aims to improve employee performance and help PT. GTP in overcoming the problems in order to survive in existing business competition. The purpose of this research is explanatory research that explains about the implementation of Action control and Result control to improve employee performance at PT. GTP. The benefit of this research is applied research. Methods of data collection were obtained through interviews, observation and document analysis. This research focuses on the implementation of formal management control system in the form of Action control and Result control on employee performance. And the results of this study will provide recommendations for PT. GTP to be able to improve the existing control at the company so as to improve employee performance.

Keywords : Management Control System: Employee Performance: Action control: Result control

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan era globalisasi ini persaingan usaha semakin berkembang yaitu adanya modernisasi dalam sebuah perusahaan. Persaingan dalam dunia usaha juga kini semakin ketat, perusahaan – perusahaan mulai memasuki lingkungan bisnis yang berbeda dari sebelumnya, kini pasar tidak

hanya dimasuki oleh pesaing dalam negeri saja namun telah didatangi oleh berbagai pesaing luar negeri. Selain dampak positif yang dibawa oleh era globalisasi ini, terdapat juga dampak negatif yang mempengaruhi perusahaan yaitu di era globalisasi ini perusahaan yang tidak mempunyai sistem pengendalian manajemen akan kalah bersaing dengan perusahaan yang memiliki sistem pengendalian manajemen yang baik, maka dari itu perusahaan dituntut untuk memiliki sistem pengendalian manajemen yang ditata dengan baik agar perusahaan tidak tersisih.

Suatu perusahaan pasti akan dimulai dengan suatu perencanaan, dan dalam perencanaan tersebut pasti melibatkan individu. Aktivitas dari tiap individu pasti akan selalu diarahkan untuk dapat mencapai tujuan suatu perusahaan. Namun banyak individu yang mungkin mempunyai tujuan yang tidak selaras dengan tujuan perusahaan. Ketidakselarasan tujuan ini yang dapat membuat tujuan perusahaan tidak tercapai, maka dari itu diperlukannya sistem pengendalian manajemen sebagai pengendali antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, hal ini tidak hanya diperlukan oleh perusahaan, namun sistem pengendalian manajemen juga harus ditata dengan baik agar perusahaan mampu untuk terus bertahan dalam era globalisasi yang ada sekarang ini (Rad, 2016).

Untuk mempertahankan keberlanjutan perusahaan dimasa yang akan datang, maka diperlukan adanya strategi yang tepat serta memposisikan perusahaan dalam persaingan bisnis yang baik. Namun hanya mengandalkan strategi yang baik saja belum tentu mampu untuk 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 setiap karyawan dan bukan hanya memberikan strategi 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 maka diperlukan pengimplementasian sistem pengendalian manajemen yang baik dan juga sumber daya manusia yang tepat.

Isu sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penting dalam pelaksanaan pengendalian demi mencapai tujuan sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan tepat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu perusahaan. Hanya saja, seringkali terdapat perbedaan antara tujuan yang ingin diraih organisasi dengan tindakan yang dilakukan oleh para karyawan.

Penelitian ini menggunakan PT. GTP sebagai objek penelitian. PT. GTP merupakan perusahaan industri manufaktur yang bergerak dalam bidang plastik. Perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 2001 ini, sekarang telah menjadi perusahaan terkemuka akan produknya, yaitu cakram optik dan CD/DVD case. Bisnis industri plastik merupakan salah satu industri yang sedang berkembang dan banyak diminati oleh pebisnis – pebisnis. Industri plastik memiliki peran penting dalam rantai pasok bagi sektor strategis lainnya seperti industri makanan dan minuman, farmasi, kosmetika, serta elektronika. Industri plastik merupakan sektor kimia hilir selama ini telah menjadi *supply chain* dari *consumer product*. Industri ini pertumbuhannya cukup tinggi dan potensinya masih besar. Jumlah industri plastik hingga saat ini mencapai 925 perusahaan yang memproduksi berbagai macam produk plastik.

Dengan pertumbuhan industri plastik ini maka semakin membuka kesempatan bagi PT. GTP untuk mengembangkan bisnisnya. Namun hal ini juga berarti semakin banyak perusahaan dalam bidang sejenis yang akan masuk ke dalam pasar, yang berarti semakin tinggi persaingan yang akan dihadapi oleh PT. GTP. Kesuksesan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimilikinya yaitu karyawan. Agar perusahaan mampu bertahan dalam persaingan bisnis yang ada maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan baik dan optimal untuk menghasilkan kualitas produk. Kualitas dari suatu produk akan mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu perusahaan mempunyai reputasi yang buruk dalam hal menyediakan kualitas produk, hal ini dapat mempengaruhi

kinerja dan keberlangsungan hidup perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan hal yang berperan penting bagi badan usaha agar dapat bertahan dan berkembang menjadi lebih baik, mencapai visi dan misi, serta agar dapat mampu menghadapi persaingan yang ada.

Untuk dapat mengendalikan kinerja karyawan tersebut, maka diperlukan suatu sistem yang dapat mendukung agar tujuan perusahaan dapat tercapai yaitu sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Sistem Pengendalian Manajemen yang baik akan diperoleh apabila perusahaan telah mampu untuk menjalankan keempat tipe pengendalian manajemen yang ada yaitu *action control*, *result control*, *personnel control*, dan *cultural control*. Keempat tipe tersebut merupakan bagian yang saling melengkapi untuk menciptakan kondisi yang diinginkan perusahaan. Melalui penerapan *action control* perusahaan dapat mengendalikan dan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan untuk dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang ada, pengawasan atas tindakan yang tidak boleh dilakukan sehingga karyawan tidak melakukan penyimpangan dari aturan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian manajemen juga dapat melakukan pengendalian terhadap hasil dengan tujuan (*result control*) apabila karyawan melakukan pekerjaannya dapat mencapai target maka akan mendapatkan *reward*, dan apabila melanggar akan dikenakan *punishment*.

Pada perusahaan industri manufaktur yang bergerak dalam bidang plastik, keterlibatan karyawan produksi dalam menghasilkan produk sangat berperan penting dalam menciptakan hubungan antara karyawan dengan perusahaan. Sehingga sangat dibutuhkan *action control* yang baik untuk mengatur tindakan yang dilakukan karyawan produksi agar tidak berdampak langsung terhadap kepuasan pelanggan. Untuk mengimplementasikan *control* yang baik dalam sebuah perusahaan, *result control* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi suatu perusahaan untuk tercapainya tujuan bersama. Oleh karena itu pada penelitian ini, dilakukan penelitian mengenai bagaimana penerapan *action control* dan *result control* untuk meningkatkan kinerja karyawan produksi pada PT. GTP di Surabaya.

TELAAH TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen didefinisikan secara luas sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan oleh manajer untuk membantu memastikan bahwa semua strategi dan rencana organisasi dapat dilaksanakan dengan baik. Sistem pengendalian manajemen sangat penting dalam organisasi karena jika terjadi kegagalan dalam pengendalian manajemen akan membawa dampak yang buruk yaitu kerugian finansial yang besar, rusaknya reputasi, dan bahkan mungkin dapat membawa kegagalan bagi organisasi (Merchant, *et al.*, 2012). Dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen tersebut, manajer memerlukan beberapa pendekatan yang bertujuan untuk memantau hasil dengan tujuan untuk memastikan terjadinya pencapaian (Su, *et al.*, 2017).

Bentuk – Bentuk Sistem Pengendalian Manajemen

Ada empat bentuk sistem pengendalian manajemen yaitu yang pertama *Action Control* merupakan suatu pengendalian yang berfokus pada tindakan yang dilakukan oleh seseorang yang terlibat didalam suatu organisasi. Pengendalian ini juga bertujuan untuk memastikan apakah setiap individu telah melakukan tindakan yang diharapkan oleh perusahaan dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan secara keseluruhan. Tindakan karyawan yang dimaksud dalam pengendalian ini berpusat pada pengendalian kinerja mereka.

Bentuk yang kedua adalah *Result Control* yang merupakan suatu pengendalian yang dianggap sangat efektif dalam melakukan *control* karena langsung berfokus pada masalah dimana pengendalian dibutuhkan dan juga berfokus pada hasil akhir dari suatu aktivitas yang dilakukan suatu badan usaha. Dalam hal ini perilaku karyawan dikontrol dengan cara memberikan *reward* kepada karyawan yang memperoleh hasil atau kinerja sesuai dengan yang diharapkan, dan memberikan *punishment* bagi karyawan yang memberikan kinerja yang buruk atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kemudian bentuk yang ketiga adalah *Personnel control* yang merupakan suatu pengendalian yang dilakukan dalam badan usaha dengan tujuan membangun kesadaran bagi setiap karyawan agar dapat berusaha mengendalikan diri sendiri, *Personnel control* memiliki tiga tujuan utama, yaitu yang pertama membantu

setiap karyawan untuk dapat mengerti apa yang diinginkan oleh suatu badan usaha. Kedua, membantu untuk meyakinkan setiap karyawan bahwa mereka mampu memberikan kinerja yang baik untuk suatu badan usaha. Ketiga, dapat meningkatkan kemungkinan bahwa setiap karyawan mampu untuk memonitor dirinya sendiri dan mau memberikan kontribusi pada tujuan suatu badan usaha.

Dan yang terakhir *Cultural control* yang merupakan suatu pengendalian yang didesain untuk mendorong adanya *mutual monitoring* yaitu bentuk dari kekuatan tekanan lingkungan sosial dari kelompok terhadap individu yang perilakunya menyimpang dari nilai-nilai dan norma-norma kelompok. *Mutual monitoring* merupakan proses dimana dalam kelompok terjadi sikap saling mengawasi satu sama lain, pengendalian ini akan lebih efektif apabila ada keterkaitan batin atau ikatan emosional yang kuat antara satu individu dengan individu yang lainnya. (Merchant, *et al.*, 2012).

Action Control

Action control merupakan suatu bentuk sistem pengendalian manajemen secara langsung karena berorientasi pada tindakan yang dilakukan oleh seseorang. Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan tindakan yang diambil oleh karyawan sesuai dengan kepentingan dan tujuan badan usaha. Pada umumnya *action control* digunakan dan dianggap menguntungkan bagi badan usaha jika atasan atau pimpinan mengetahui tindakan apa yang menguntungkan dan tindakan apa yang dianggap tidak menguntungkan bagi badan usaha (Merchant, *et al.*, 2012).

Result Control

Result control merupakan suatu pengendalian yang fokus utamanya ada pada hasil akhir yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dan dianggap paling efektif dalam mengatasi masalah motivasi pada karyawan. Pengendalian ini juga dapat diartikan sebagai hasil yang diharapkan dari karyawan atau dapat dikatakan sebagai pengukuran sebuah kinerja. Perilaku karyawan dapat dikontrol dengan memberikan *rewards* bagi karyawan yang dapat memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan, dan memberikan *punishment* bagi karyawan yang tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan. (Merchant, *et al.*, 2012).

Kinerja

Kinerja merupakan kata yang berasal dari kata *job performance* atau dapat disebut juga sebagai *actual performance* atau prestasi kerja yang merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi. Ada 2 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Selain itu, ada pandangan lain mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu *Human Performance*, faktor ini dipengaruhi oleh *ability* dan *motivation*. Sedangkan pada *Motivation* dipengaruhi oleh *attitude* dan *situation* dan yang terakhir adalah *Ability* yang dipengaruhi oleh *knowledge* dan *skill*. (Musa dan Hardianti, 2013).

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain: faktor Motivasi, faktor kemampuan, mekanisme kerja dan lingkungan kerja. Tanpa adanya faktor-faktor tersebut maka karyawan tentu akan sulit untuk mencapai kinerja yang maksimal dan hal inilah yang menyebabkan kegagalan pencapaian tujuan dari suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor tersebut dan menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. (Mangkunegara, 2009).

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan termasuk dalam pendekatan kualitatif dengan proses pengumpulan data yang diperoleh langsung dari lapangan (*field research*), meliputi 3 metode yaitu wawancara (*semi structured*), observasi (*non-participant*), dan analisis dokumen, maka proses pencarian data berlangsung secara fleksibel sesuai kebutuhan dan situasi.

Rincian Studi

Mini Research Question 1

Mini research question yang pertama ini bertujuan untuk menjelaskan mengenai bentuk penerapan *action control* dan *result control* apa saja yang sudah diterapkan pada PT. GTP. Untuk menjawab *mini research question* ini, maka akan dilakukan wawancara dengan manajer dan HRD dari PT. GTP dan observasi pada kegiatan operasional perusahaan untuk mendapat data mengenai penerapan *action control* dan *result control* yang telah diterapkan oleh PT. GTP. Dilakukan juga analisis dokumen mengenai peraturan dan kebijakan perusahaan, *job description*, SOP perusahaan, serta data absensi karyawan. Wawancara dilakukan dengan adanya perjanjian terlebih dahulu dengan pihak yang bersangkutan agar tidak mengganggu jalannya operasional perusahaan. Hasil dari wawancara, observasi, dan analisis dokumen ini akan dianalisis oleh peneliti dan dilakukan pengelompokan sesuai dengan relevansinya dengan sistem pengendalian manajemen.

Mini Research Question 2

Mini research question yang kedua ini bertujuan untuk memperoleh informasi dan mengetahui bagaimana kinerja karyawan produksi selama ini, serta permasalahan apa yang ada pada kinerja karyawan produksi pada PT. GTP. Untuk menjawab *mini research question* yang kedua ini, peneliti akan melakukan wawancara dengan supervisor produksi untuk memperoleh informasi terkait kinerja dari karyawan produksi yang ada pada PT. GTP. Dan melakukan observasi terhadap alur proses produksi dan seluruh kegiatan karyawan produksi agar peneliti mengetahui kejadian yang sebenarnya dan memperoleh bukti kuat. Serta melakukan analisis dokumen yaitu dokumen SOP untuk mendukung informasi dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan.

Mini Research Question 3

Mini research question yang ketiga ini dilakukan untuk mengetahui permasalahan apa sajakah yang dihadapi oleh karyawan produksi pada PT. GTP terkait *action control* dan *result control* yang sudah diterapkan. Untuk menjawab *mini research question* yang ketiga ini, akan dilakukan wawancara dan observasi

pada partisipan. Wawancara dilakukan dengan tiga karyawan produksi dengan adanya perjanjian terlebih dahulu dengan pihak yang bersangkutan agar tidak mengganggu jalannya operasional perusahaan. Kemudian, observasi dilakukan dengan mengamati alur proses produksi dan seluruh kegiatan karyawan produksi. Yang bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh karyawan produksi pada PT. GTP.

Mini Research Question 4

Dalam menjawab *mini research question* yang keempat, akan dilakukan interpretasi dan menghubungkan kesimpulan peneliti atas interpretasi dari seluruh hasil wawancara, observasi maupun analisis dokumen yang telah dilakukan. Serta memberikan rekomendasi atas penerapan *action control* dan *result control* untuk meningkatkan kinerja karyawan produksi pada PT. GTP

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Sejak tahun 1988, pendiri PT. GTP telah memimpin perusahaan ini dari industri kecil rumahan, menjadi pemimpin pasar yang mempekerjakan ratusan orang. Sejalan dengan komitmen pendiri terhadap perdagangan penyimpanan data, PT. GTP memenuhi peningkatan permintaan cakram optik dan kemasan pelindung *CD-R* dan *DVD-R*. 14 mesin cetak injeksi Jepang dengan sistem robot otomatis sepenuhnya berhenti untuk menghasilkan kemasan pelindung *CD*. Kemudian setelah itu, perusahaan meluncurkan seri *CD-R* pertama. Pada tahun 2004, seri *DVD-R* dan kemasan pelindung *DVD* pertama diperkenalkan ke pasaran. Pada tahun yang sama, kemasan pelindung tersebut diekspor untuk pertama kalinya ke Jepang. Dan sekarang, lebih banyak seri *CD-R/DVD-R* dan kemasan pelindung dengan berbagai model dan warna yang tersedia. *Blue-ray disc* baru-baru ini juga dipresentasikan ke pasaran.

Sebagai perusahaan yang selalu maju, PT. GTP terus mengembangkan rangkaian produk inovatif mereka. Pada 2011, perusahaan ini dengan bangga meluncurkan produk peralatan makan sekali pakai berbahan dasar plastik. Hal ini sebagai bentuk kepedulian perusahaan untuk membawa Indonesia ke cara hidup yang lebih tinggi. Komitmen jangka panjang perusahaan terhadap kualitas

membuatnya sukses saat ini. Saat ini, produk PT. GTP di distribusikan ke hampir setiap kota besar di Indonesia dan telah berhasil menguasai pangsa pasar terbesar di negara ini. Keunggulan produk perusahaan juga telah diakui secara global oleh banyak pelanggan di seluruh dunia. Beberapa pelanggan setia PT. GTP berasal dari Amerika Serikat, Jepang, Afrika Selatan dan Sri Lanka. Kami sangat percaya bahwa pengalaman panjang kami dalam teknologi injeksi juga akan memberikan produk injeksi berkualitas tinggi dan layanan terbaik untuk memenuhi kepuasan anda.

Action Control Pada PT. GTP

Tabel 1 Penerapan Action Control Pada PT. GTP

<i>Action Control</i>		Penerapan di Perusahaan
<i>Behavioral Constraints</i>	<i>Physical Constraints</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Inventaris • Keamanan
	<i>Administrative Constraints</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pembatasan Wewenang • Pemisahan Fungsi
<i>Preaction Review</i>	<i>Formal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Permintaan Bahan Baku • Dokumen SOP
	<i>Informal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Percakapan antara Atasan dan Bawahan
<i>Action Accountability</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Penetapan Peraturan Perusahaan • Observasi terhadap kejadian yang terjadi • Pemberian Reward dan Punishment
<i>Redundancy</i>		Karyawan Pengganti

Result Control Pada PT. GTP

Tabel 2 Penerapan Result Control Pada PT. GTP

<i>Result Control</i>	Penerapan di Perusahaan		
	<i>Product Quality</i>	<i>Inventory Level</i>	Pencapaian Target Laba
Penentuan Dimensi Kerja	Menetapkan standar kualitas sesuai	Melakukan pemeriksaan barang yang tertulis	Menetapkan rencana target

	dengan ISO 22000	dalam kartu stok dengan jumlah barang secara fisik di gudang	produksi
Pengukuran Kinerja	Dilakukan oleh <i>supervisor production & quality control</i>	Melakukan pemeriksaan pengeluaran barang dari gudang	Kinerja karyawan dikatakan baik, jika perusahaan berhasil mencapai target laba
Penetapan Target Kinerja	Toleransi produk cacat maksimum 2% dari setiap produk dan setiap mesin	Toleransi selisih jumlah barang digudang maksimum 2% dari keseluruhan jumlah barang	Memenuhi permintaan pelanggan dan menjaga kualitas produk
Pemberian Reward dan Punishment	<i>Reward</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian bonus • Kenaikan gaji 	
	<i>Punishment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemotongan gaji • Pemberian teguran • Pemberian Surat Peringatan (SP) dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) 	

Permasalahan dan Rekomendasi

Tabel 3 Tabel Permasalahan dan Rekomendasi Action Control

No.	Permasalahan	Rekomendasi
1.	Ketika terjadi pemadaman listrik absensi akan dilakukan secara manual, sehingga mempersulit pemindahan data absensi karyawan	Sebaiknya menggunakan mesin fingerprint portable
2.	Tidak terdapat kunci pada lemari tempat arsip file perusahaan, sehingga perusahaan pernah kehilangan file penting	Melakukan rekapitulasi dan mengunci lemari yang berisi file penting
3.	Kurangnya keamanan pada bagian gudang, dimana kedua gudang yang dimiliki terus dibuka selama jam operasional perusahaan	Gudang dikunci dan menambah pemasangan cctv
4.	karyawan baru diberi target yang sama dengan karyawan lama, sehingga sulit untuk mencapai target	Menambah periode masa training menjadi 3 bulan dan mengontrol kinerja karyawan setiap bulannya
5.	Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan terkait masalah finansial	Manager harus lebih memperhatikan karyawan dengan mau memberikan dana pinjaman kepada karyawan tapi dengan

		mempertimbangkan beberapa hal
6.	Tidak adanya sistem pemberian reward bagi karyawan produksi	Memberikan reward berupa voucher/bingkisan setiap satu tahun sekali kepada 3 karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan terbaik dalam satu tahun terakhir

Tabel 4 Tabel Permasalahan dan Rekomendasi *Result Control*

No.	Permasalahan	Rekomendasi
1.	Produk tidak sesuai dengan standar mutu ISO 22000 dan melebihi batas toleransi produk cacat, sehingga terjadi retur penjualan	Melakukan maintenance secara rutin untuk mesin, cetakan dan alat penunjang seperti conveyor
2.	Kesalahan pada sistem pencatatan stok barang oleh admin yang kurang teliti, sehingga terjadi selisih antara jumlah yang tercatat pada kartu stok gudang dengan jumlah fisik barang.	Menggunakan sistem pencatatan yang terkomputerisasi dengan melakukan input scan barcode pada setiap barang yang masuk maupun keluar dari gudang
3.	PT. GTP masih sulit untuk dapat meningkatkan target laba	Melakukan inovasi produk, menonjolkan keunggulan produk serta memperhatikan kelebihan yang dimiliki pesaing
4.	Tidak adanya sistem pemberian reward bagi karyawan produksi meski mereka telah mencapai target dan memberikan kinerja yang memuaskan	Memberikan bonus atau memberikan reward dengan cara mengadakan kegiatan seperti wisata bersama, buka puasa bersama, mengadakan games pada waktu-waktu tertentu, dsb.

KESIMPULAN DAN SARAN

Terkait masalah – masalah yang ada pada penerapan *action control* yaitu, masalah pada penggunaan *fingerprint*, tidak adanya kunci pada lemari tempat arsip file perusahaan, kurangnya keamanan pada bagian gudang, pemberian tugas yang terasa berat bagi karyawan baru, kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan, dan tidak adanya *reward* bagi karyawan produksi yang disiplin. Dari permasalahan yang terjadi atas penerapan *action control* tersebut maka peneliti akan memberikan beberapa rekomendasi diantaranya dalam penggunaan mesin

fingerprint yang awalnya menggunakan *fingerprint* dengan memanfaatkan tenaga listrik, sebaiknya diganti dengan mesin *fingerprint portable* yang lebih mudah digunakan dan memiliki banyak keunggulan serta tidak memerlukan bantuan listrik sehingga meskipun terjadi pemadaman listrik, karyawan akan tetap dapat melakukan presensi seperti biasa. kemudian PT. GTP sebaiknya memberikan kunci pada setiap lemari tempat arsip file perusahaan disimpan dan memberikan kunci hanya pada orang yang berwenang dalam mengakses file tersebut serta melakukan rekapitulasi terhadap setiap dokumen yang ada untuk mengantisipasi adanya dokumen yang tertinggal. Gudang sebaiknya selalu dikunci dan memberikan kunci hanya pada satu orang yang bertugas untuk mengawasi dan bertanggung jawab pada bagian gudang serta menambah pemasangan *cctv* pada setiap sudut gudang. Menambah periode masa *training* bagi karyawan baru selama tiga bulan dan mengontrol kinerja karyawan setiap bulannya sehingga jika karyawan baru tersebut tidak mampu mencapai target pada bulan ketiga maka akan dilakukan pemutusan hubungan kerja. *Manager* diharapkan mampu memahami segala kondisi maupun masalah yang sedang dialami oleh karyawan seperti meminjamkan dana kepada karyawan jika karyawan memang sangat membutuhkan dana pinjaman dan tentu dengan mempertimbangkan beberapa hal. Kemudian untuk masalah pemberian *reward* yang sudah dihilangkan, sebaiknya PT. GTP memunculkan kembali sistem pemberian *reward* berupa *voucher* atau bingkisan kepada karyawan yang paling disiplin dalam bekerja, karena karyawan tentu akan lebih termotivasi jika diberikan imbalan lain selain gaji pokok.

Sedangkan untuk masalah – masalah yang ada pada penerapan *result control* yaitu, masalah pada kualitas produk yang tidak sesuai standar dan melebihi batas toleransi produk cacat, adanya perbedaan atau selisih antara jumlah yang tercatat dalam kartu stok gudang dengan jumlah fisik barang digudang, sulitnya meningkatkan target laba perusahaan, dan tidak adanya *reward* yang diberikan kepada karyawan produksi yang sudah mencapai target sesuai dengan yang diharapkan. Dari permasalahan yang terjadi atas penerapan *result control* tersebut maka peneliti akan memberikan beberapa rekomendasi diantaranya PT. GTP sebaiknya melakukan pemeliharaan atau *maintenance* terhadap mesin – mesin yang ada dan terus mengontrol kesiapan mesin sebelum memulai proses produksi

sehingga tidak terjadi kesalahan yang begitu fatal dalam proses produksi. PT. GTP sebaiknya menggunakan sistem pencatatan yang terkomputerisasi dengan melakukan input *scan barcode* pada setiap barang yang masuk dan keluar dari gudang. Untuk peningkatan target laba PT. GTP sebaiknya melakukan inovasi, memberikan keunggulan serta memperhatikan kelebihan apa yang dimiliki oleh pesaing yang tidak dimiliki oleh PT. GTP yang menyebabkan pesaing lebih unggul, sehingga dengan begitu perusahaan dapat menyusun rencana yang lebih baik dan memberikan kualitas produk lebih baik lagi. Kemudian, untuk pemberian *reward* sebaiknya PT. GTP memberikan bonus kepada karyawan produksi yang sama sekali tidak menghasilkan produk cacat dalam periode 1 bulan dan memberikan *reward* kepada karyawan dengan melakukan kegiatan seperti wisata bersama, buka puasa bersama, mengadakan games pada waktu – waktu tertentu, dsb. Hal ini bertujuan untuk menghilangkan penat yang dirasakan karyawan karena setiap manusia tentu membutuhkan *refreshing*. Dengan begitu, diharapkan setiap karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja dan tidak bosan dengan rutinitas pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan menerapkan beberapa rekomendasi perbaikan atas penerapan *action control* dan *result control* diharapkan dapat membantu PT. GTP dalam memperbaiki sistem pengendalian manajemen yang sudah ada menjadi lebih baik, lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan produksi, serta dengan terjadinya peningkatan kinerja karyawan maka kinerja perusahaan juga pasti akan lebih meningkat, maka *going concern* dari perusahaan dapat lebih terjamin, dan dapat dikatakan bahwa keuntungan yang akan didapat oleh perusahaan dengan melakukan rekomendasi ini akan lebih besar jika dibandingkan dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Dan dengan demikian perusahaan akan mencapai tujuan utamanya dengan lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Merchant, K. A and W. A Van der Stede. (2012). *Management Control System : Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London : Prentice Hall.
- Musa,, & Hardianti, S. (2013). Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasrat Abadi Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No. 4 Desember, Hal 1790-1798.
- Rad, A. (2016). Risk management control system interplay: case studies of two banks,. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 12 Issue: 4, pp.522-546.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2017). Management control system: The role of interactive and diagnostic approaches to using controls from an organizational life cycle perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 13 Issue: 1, pp.2-24.