

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN AGAR MENJAGA PERILAKU ETIS DAN KEPATUHAN TERHADAP *STANDARD OPERATING PROCEDURE* PADA KARYAWAN *BISTRO & LOUNGE SCL* DI KOTA SURABAYA

Imelda Lie

Jurusan Akuntansi – FBE UBAYA imeldalie97@gmail.com

Abstrak – Karyawan merupakan salah satu sumberdaya yang penting bagi suatu badan usaha yang bergerak di bidang jasa. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut berhubungan langsung dengan para pelanggan, sehingga perilaku karyawannya dapat menjadi cerminan dari *image* suatu badan usaha. Disinilah peran sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengatasi macam-macam perilaku tidak etis dan pelanggaran *Standard Operating Procedure* yang ada, masalah pengendalian tersebut dapat disebabkan karena *lack of direction*, *motivational problem*, atau *personal limitation*. Dalam hal ini, sistem pengendalian manajemen yang ada harus terus dievaluasi secara berkesinambungan, baik dari pengendalian tindakan, hasil, personel, dan budaya, agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dengan mengetahui apa saja yang menjadi kelemahan pada pengendaliannya, maka badan usaha tersebut dapat mengevaluasi diri dan mencari solusi yang terbaik untuk keberlangsungan usahanya.

Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Perilaku Tidak Etis, *Lack of Direction*, *Motivational Problem*, *Personal Limitation*.

PENDAHULUAN

Service atau jasa merupakan hal yang penting untuk diperhatikan di dalam industri *food & beverages*, khususnya karyawan yang merupakan alat bantu bagi suatu badan usaha untuk dapat mencapai hasil dan tujuan akhir dari badan usaha tersebut. Dalam penelitian ini, obyek penelitiannya merupakan sebuah *Bistro & Lounge* yang dituntut untuk memiliki karyawan dengan kinerja profesional agar mendukung suasana mewah dan nyaman yang ditampilkan badan usaha sebagai ciri khasnya bagi *Customer*, dan bukan hanya berfokus pada kualitas makanannya saja. Karena itu, dibutuhkan peran sistem pengendalian manajemen (SPM) yang efektif dan efisien untuk dapat mengatasi masalah pengendalian berupa perilaku tidak etis dan pelanggaran *Standard Operating Procedure (SOP)* pada karyawannya.

Menurut Armesh (2010), untuk dapat memahami mengenai pentingnya sistem pengendalian manajemen, organisasi perlu untuk memiliki sistem pengendalian manajemen yang dapat melampaui strategi dalam dunia global saat

ini agar memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang atas pesaingnya bagi suatu organisasi. Sistem Pengendalian Manajemen itu sendiri didefinisikan oleh Anthony (dikutip oleh Langfield-Smith, 1997) sebagai suatu proses yang menuntun manajer agar memastikan bahwa sumber daya yang diperoleh telah digunakan secara efektif dan efisien dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi. SPM itu sendiri merupakan sistem yang digunakan dalam suatu badan usaha yang merupakan tindakan mengumpulkan dan menggunakan informasi yang ada untuk pengevaluasian kinerja dari sumber daya organisasi yang berpengaruh pada perilaku organisasi dalam penerapan strategi organisasi.

Pemaparan contoh berikut ini terjadi pada tahun 2002 yang melibatkan 2 orang karyawan tata usaha dari Laguna Niguel, California yang menghancurkan ribuan dokumen imigrasi, termasuk aplikasi visa, paspor, dan berkas lainnya. Sesuai penyelidikan pihak yang berwajib, mereka menyobek dokumen yang tidak diproses pada awal tahun 2002 dikarenakan terdapat sekitar 9000 dokumen yang menimbun berkasnya dan belum dikerjakan. Penyobekan yang dilakukan tersebut didasari keinginan karyawan agar dapat melaporkan timbunan dokumen tersebut menjadi 0 (nol) pada Maret 2002. Menurut dugaan, kedua karyawan tersebut tidak melakukan tindakan penyobekan dokumen karena motif uang/gaji/bonus, melainkan karena ingin menjaga agar pekerjaannya tetap berjalan baik, hanya saja tindakan yang mereka lakukan adalah hal yang tidak diinginkan oleh badan usaha tersebut. Oleh karenanya dibutuhkan sistem pengendalian untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan (Merchant dan Stede, 2007, hal. 4-5).

Karena itu, peneliti mengangkat permasalahan ini untuk mengadakan evaluasi pada sistem pengendalian manajemen yang ada dalam *Bistro & Lounge SCL*, untuk dapat menilai apakah sudah diterapkan secara efektif dan efisien untuk mengatasi masalah perilaku tidak etis dan pelanggaran *Standard Operating Procedure (SOP)* yang disebabkan oleh masalah pengendalian. Masalah pengendalian itu sendiri mencakup *lack of direction*, *motivational problem*, dan *personal limitation*. Peneliti ingin memberikan solusi yang terbaik, yang sesuai dengan teori pendukung agar *Bistro & Lounge SCL* dapat memperbaharui sistem pengendalian manajemennya menjadi lebih baik lagi.

METODE PENELITIAN

Manfaat penelitian ini bersifat *Applied Research* yang artinya penelitian ini dilakukan untuk dapat memberikan rekomendasi yang tepat sasaran bagi sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh *Bistro & Lounge SCL* sehubungan dengan cara mengatasi masalah perilaku tidak etis dan pelanggaran *SOP* karyawannya yang disebabkan oleh masalah pengendalian.

Metode pengumpulan data berupa wawancara dilakukan secara *semi structured*, peneliti sudah mempersiapkan hal-hal yang akan ditanyakan akan tetapi pada saat wawancara pertanyannya dapat dikembangkan sesuai situasi. Media dokumentasi dari wawancara tersebut menggunakan catatan pribadi peneliti dan sebuah *recorder* yang ada di dalam *handphone* peneliti. Metode yang digunakan bersifat *participant observation*, yang artinya peneliti secara langsung ikut merasakan dan memberikan penilaian obyektif dari apa yang terlihat atau sesuai dengan kondisi nyata selama kegiatan operasional *Bistro & Lounge SCL* berlangsung. Analisis dokumen dilakukan dengan mengumpulkan dokumendokumen pendukung (buku, jurnal, artikel, dan lain sebagainya) mengenai penerapan Sistem Pengendalian Manajemen, Masalah Perilaku Tidak Etis dan Pelanggaran *SOP* pada Karyawan, serta Masalah Pengendalian (seperti: *lack of direction*, *motivational problem*, dan *personal limitation*), lalu menganalisis kesesuaian antara data-data yang diperoleh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem pengendalian manajemen dapat membantu *Owner* dan manajemen puncak yang ada dalam suatu badan usaha untuk menjaga perilaku dari karyawankaryawan yang dipimpinnya, ketika sistem pengendalian manajemen itu berjalan dengan baik dan tepat penerapannya, maka masalah pengendalian di tempat kerja pun dapat diminimalisir. Tentunya tidaklah mudah untuk menyeimbangkan keempat pengendalian yakni pengendalian tindakan, pengendalian hasil, pengendalian personel dan pengendalian budaya sekaligus. Karenanya, dibutuhkan analisis dan evaluasi secara berkala untuk menjadikan sistem pengendalian manajemennya berjalan efektif dan efisien.

Dari hasil wawancara dan observasi oleh peneliti, ditemukan bahwa terdapat banyak bentuk *action control* atau pengendalian tindakan yang diterapkan dalam *Bistro & Lounge SCL*. Sebagai contoh, *Owner* dari *Bistro & Lounge SCL* biasanya melakukan observasi secara langsung maupun tidak langsung, salah satunya dengan mengawasi segala kegiatan operasional melalui kamera CCTV yang ditempatkan di area kegiatan operasional berlangsung, pengawasan tersebut ia lakukan di tempat kediamannya yang berbeda dengan lokasi tempat kerjanya ataupun melalui *handphone* yang terhubung secara *online* dengan CCTV tersebut. Bapak HS juga mengatakan bahwa beberapa temannya yang berkunjung ke *Bistro & Lounge SCL* akan memberikan kritik atau saran mengenai perilaku karyawannya secara personal kepada dirinya, sehingga bisa dikatakan itu merupakan bentuk observasi tidak langsung yang dilakukannya.

Selain itu, pada *Bistro & Lounge SCL* terdapat pembatasan pada akses masuk ruang kerja melalui *check log* yang diterapkan berbeda-beda untuk tiap posisi atau bagian, contohnya: untuk Barista sendiri terdiri dari 2 *shift* kerja, *shift* pertama dimulai dari jam 10 pagi sampai jam 5 sore, *shift* kedua dimulai dari jam 5 sore sampai jam 10 malam. Terdapat juga pembatasan perilaku secara fisik lainnya, seperti pemberian *password* khusus yang hanya dimiliki dan dapat diakses oleh bagian Administrasi, akses khusus ini ditujukan untuk mengecek semua jadwal pesanan atau transaksi yang sudah terdaftar pada hari itu. Selanjutnya ada bentuk pemisahan tugas yang diterapkan pada *Bistro & Lounge SCL* yang melibatkan 3 bagian, yakni *Cashier*, *Supervisor* dan *Owner*. *Cashier* bertugas untuk mengatur masuknya uang tunai maupun kredit dari hasil transaksi pembayaran seluruh *Customer*, akan tetapi sama sekali tidak berhak untuk melakukan pengeluaran kas, karena pengambilan keputusan untuk pengeluaran-pengeluaran kecil hanya boleh dilakukan oleh *Supervisor* yang memegang pembukuan *Bistro & Lounge SCL*. Namun, untuk transaksi besar di atas Rp 1.000.000,- harus melalui persetujuan *Owner* karena dinilai beresiko dan dapat berujung pada tindakan *fraud*. Apabila ada *event-event* khusus yang sedang diselenggarakan pada *Bistro & Lounge SCL*, maka manajemen akan menggunakan tenaga kerja tambahan, yakni karyawannya sendiri yang sedang tidak memiliki *shift* kerja pada saat itu.

Terkait pengendalian hasil yang ada, Bapak HS selaku *Owner* dari *Bistro & Lounge SCL* mengakui bahwa setiap karyawan yang bekerja di sana sudah memiliki file *General Rules* yang berlaku di dalam area kerja. *General Rules* tersebut dibagikan kepada mereka ketika mereka sudah dinyatakan resmi menjadi karyawan di *Bistro & Lounge SCL*. Pada *General Rules* tersebut tertera dengan jelas bagaimana prosedur *reward & punishment* untuk tiap-tiap bentuk kesalahan atau kecurangan. Untuk *punishment*-nya, pada umumnya karyawan yang bersangkutan akan diberikan Surat Peringatan (SP) secara bertahap, yakni SP I, SP II dan SP III. Apabila karyawan tersebut tetap tidak dapat mematuhi aturan yang berlaku di tempat kerja, maka manajemen *Bistro & Lounge SCL* akan memperlakukan dengan tegas, yakni dengan melakukan pemecatan pada karyawan yang bersangkutan secara empat mata agar tidak mempermalukan karyawan tersebut di hadapan karyawan lainnya.

Sesuai dengan hasil analisis dokumen yang dilakukan peneliti, manajemen *Bistro & Lounge SCL* juga menerapkan sistem promosi dan demosi pada karyawannya. Promosi dapat dikategorikan sebagai *reward* bagi karyawan yang dinilai memiliki prestasi kerja yang baik, karena meskipun selama masa *training* kenaikan jabatan mereka tetap diberikan upah pokok sesuai jabatan yang lama, akan tetapi mereka mendapatkan tunjangan dan fasilitas kerja yang baru. Sedangkan demosi atau penurunan jabatan dapat menjadi *punishment* bagi karyawan yang tidak kompeten dalam pekerjaannya, dimana upah pokok (termasuk tunjangan dan fasilitas kerja) mereka akan turun mengikuti jumlah yang telah ditetapkan untuk jabatan mereka yang baru. Namun, dalam kasus khusus seperti yang diutarakan oleh Bapak HS, bahwa ada tindakan pemecatan yang harus dilakukan jika tingkat kesalahan atau kecurangan yang dilakukan karyawan tersebut tidak dapat ditoleransi lagi, seperti misalnya tertangkap basah (ada saksi dan bukti rekaman CCTV) melakukan pencurian kas ataupun bahan makanan dalam jumlah yang cukup besar. Bagi karyawan tidak tetap atau kontrak biasanya juga dapat dilakukan pemutusan hubungan kerja baik itu keputusan dari pihak manajemen ataupun pengunduran diri dari karyawan itu sendiri.

Adapun untuk dapat mengkomunikasikan visi bersama, maka umumnya sebulan sekali akan diadakan *meeting* antara seluruh manajemen dan karyawan. Terkait *meeting* masing-masing bagian juga dilakukan seperti contohnya untuk para *Chef*, *meeting* ini bersifat lebih mendetail karena dikhususkan untuk 1 bagian saja sehingga pokok pembicaraannya juga lebih tajam dan tepat sasaran. Diketahui juga bahwa pada awalnya karyawan baru harus menjalani masa *training* selama kurang lebih 2-3 bulan sebelum akhirnya akan diputuskan lulus sebagai karyawan tetap. Namun, ada juga *training* khusus juga diberlakukan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga diproyeksikan dapat berguna bagi kepentingan organisasional ke depannya, karyawan tersebut akan berada dalam masa promosi selama 6 (enam) hingga 12 (dua belas) bulan, apabila mereka dinyatakan lulus dari masa *training*-nya barulah diberikan kenaikan upah pokok sesuai dengan jabatan yang baru, akan tetapi apabila mereka gagal maka akan diberikan upah pokok serta tunjangan dan fasilitas kerja yang sesuai dengan jabatan yang sebelumnya.

Secara formal, *Bistro & Lounge SCL* memiliki kode etik yang profesional, salah satu contoh dengan adanya penjelasan yang detail mengenai bagaimana karyawan harus bertutur kata, bersikap, serta berpakaian yang sesuai di tempat kerja. Namun, tidak menutup kemungkinan dalam prakteknya dapat terjadi perilaku karyawan yang menyimpang dari nilai-nilai yang sudah ditetapkan secara formal. Untuk *social arrangement*-nya menggunakan kode penggunaan seragam kerja yang mendetail yang disesuaikan dengan konsep tempatnya, bahkan perilaku dan penggunaan kata-kata untuk melayani *Customer* juga menjadi perhatian setiap karyawan yang ada. Contohnya saja, untuk *Waitress* yang ditempatkan berada di dekat lift, ketika *Customer* pertama kali masuk maka *Waitress* tersebut yang wajib untuk memberikan senyum dan salam sapaan berupa “Selamat Pagi/Siang/Sore/Malam Bapak/Ibu/Kak”, setelah itu baru mengantarkan *Customer* ke tempat duduk yang tersedia.

Tantangan bagi *Owner* dan manajemen puncak *Bistro & Lounge SCL* adalah bagaimana dengan *salary* yang mereka tawarkan kepada karyawannya hasilnya dapat sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Manusia tidak akan pernah puas, termasuk di restoran manapun juga, kemungkinan adanya karyawan yang tidak

menghargai apa yang mereka dapatkan itu akan selalu ada, oleh sebab itu *Owner* dan manajemen puncak harus memiliki '*plan b*' untuk mempersiapkan apabila karyawan mereka *resign*.

Merchant (1998) dalam Ho, Huang dan Wu (2011), beranggapan bahwa sistem pengendalian yang ketat dapat memantau perilaku individu lebih dalam lagi, yaitu dengan menghasilkan kesempatan yang lebih tinggi untuk memotivasi karyawan untuk bertindak demi kepentingan terbaik organisasi. Di sisi lain, sistem pengendalian yang longgar mungkin tidak dapat memantau perilaku individu secara dekat dan dapat mengarah pada kemungkinan yang lebih rendah untuk membuat orang bertindak demi kepentingan terbaik organisasi. Namun, biaya implementasi dan pemeliharaan yang terkait dengan sistem pengendalian yang ketat pada umumnya cukup tinggi. Oleh karena itu ketika memilih sistem pengendalian, pihak manajemen biasanya menganalisis biaya dan manfaat terkait terlebih dahulu. Untuk pengendalian tindakan, sistem akan dianggap ketat jika ada ulasan yang sering dilakukan dan terperinci, terdapat pengawasan langsung secara konstan, dan *reward* atau *punishment* yang signifikan diberikan kepada individu yang terpengaruh. Jika ini diterapkan pada *Bistro & Lounge SCL*, sangat mungkin bahwa karyawan akan terlibat secara konsisten dalam semua tindakan yang penting untuk kelancaran kegiatan operasional dan tidak akan melakukan perilaku yang tidak diinginkan. Mengenai hasil pengendalian, sistem akan menjadi cenderung ketat jika *reward* dan *punishment* yang diberikan signifikan bagi individu yang terlibat secara langsung, yang akan berdampak pada pencapaian hasil yang diinginkan *Owner* dan pihak manajemen.

Vancil (1973) dalam Cugueró-Escofet, Bertran, Rosanas (2016) mengungkapkan bahwa tujuan utama dari pengendalian hasil adalah untuk menetapkan tujuan atau target, mengevaluasi kinerja, dan memberikan penghargaan pada karyawan yang memenuhi apa yang diinginkan manajemen. "Kongruensi tujuan" adalah salah satu hal penentu untuk mengetahui apakah pengendalian tersebut sudah tepat atau belum tepat, yang artinya pengendalian yang dirancang harus menciptakan lingkungan yang kondusif untuk manajer dapat mengejar tujuan

mereka sendiri namun tidak mengesampingkan tujuan organisasi, sehingga pengendalian juga dapat menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak.

Oleh sebab itu, dengan dibuatnya sistem insentif yang selaras dalam *Bistro & Lounge SCL*, diharapkan dapat membantu mengatasi masalah perilaku tidak etis oleh karyawan dengan sendirinya, karena jika ada target yang jelas (bisa diukur) maka karyawan akan berkonsentrasi pada target yang harus dicapainya dibandingkan hanya sekedar tahu tentang fokus jangka panjang badan usaha. Pada akhirnya, sistem insentif yang selaras tersebut dapat mengatasi masalah *lack of direction, motivational problem, dan personal limitation* jika diterapkan dengan baik. Manajemen *Bistro & Lounge SCL* akan dapat mengatasi masalah perilaku tidak etis dan pada saat yang bersamaan mampu menggerakkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi bersama.

Menurut peneliti, pengendalian personel pada karyawan yang ada di *Bistro & Lounge SCL* dimulai dari perekrutan karyawan, masa pelatihan, hingga penyediaan fasilitas kerja semuanya sudah diterapkan dengan baik, yang tersisa hanya tinggal bagaimana *Bistro & Lounge SCL* dapat meningkatkan keefektifan dan keefisienan dari pengendalian ini, serta selalu melakukan *improvement* pada pengendalian manajemen di bidang lainnya. Untuk mengatasi masalah pengendalian *lack of direction* atau *personal limitation*, *Bistro & Lounge SCL* dapat: (1) membenahi sistem perekrutannya, misalnya dengan merekrut orang yang sudah memiliki pengalaman kerja di bidang *hospitality* atau *restaurant*; (2) menyediakan kesempatan bagi karyawan yang kompeten untuk mengikuti seminar yang sesuai dengan bidangnya, hal ini ditujukan agar kemampuan dan pengetahuan akan bidangnya menjadi lebih baik.

Meskipun prosedur pengendalian manajemen dapat dengan mudah ditulis sebagai kebijakan organisasi secara formal, menurut Rae, Subramaniam dan Sands (2008) untuk meminta individu atau karyawan mematuhi kebijakan tersebut adalah masalah lain. Kecerobohan, kemalasan dan bahkan ketidaktaatan adalah alasan yang masuk akal untuk mengabaikan prosedur pengendalian manajemen di suatu badan usaha. Namun, ada kemungkinan bahwa dalam lingkungan yang lebih etis, karyawan akan cenderung mengikuti aturan dan peraturan yang berlaku di dalam

badan usaha tersebut karena itu akan menjadi perilaku yang dapat diterima secara moral bagi dirinya.

Penelitian sebelumnya mengklaim bahwa lingkungan etis dalam perusahaan cenderung mempengaruhi perilaku karyawan dalam dua cara. Pertama, melalui proses sosialisasi organisasi, karyawan akan belajar untuk berperilaku sesuai dengan tingkat iklim etika, dan semakin tinggi nilai-nilai etisnya, maka semakin besar hasil etisnya (Ards, Jansen & Van der Velde, 2001). Kedua, bukti empiris juga menunjukkan bahwa sikap manajemen terhadap lingkungan etika perusahaan yang dicontohkan oleh kepemimpinan etis, ternyata memiliki dampak positif pada perilaku karyawan secara keseluruhan (Weaver et al, 1999a). Lingkungan etis organisasi dipandang mencakup aspek-aspek yang merupakan sifat atau pola manajemen tingkat atas dalam mencapai tujuan organisasi, penilaian nilai mereka dan gaya manajemen (COSO, 1992; AUS 402.43).

Penerapan kode etik dapat menjadi solusi atas masalah pengendalian yang disebabkan oleh *lack of direction* dan *personal limitation*. *Group based reward* seharusnya dapat mengatasi semua masalah pengendalian, akan tetapi *Bistro & Lounge SCL* belum dapat menerapkan ini dikarenakan masih belum memiliki saham beredar (badan usaha tertutup). *Physical arrangement* dan *tone at the top* yang telah berlaku dalam *Bistro & Lounge SCL* dapat mengatasi perilaku tidak etis yang disebabkan oleh *lack of direction* dan *personal limitation* jika diterapkan secara tepat dan terus-menerus dilakukan evaluasi internal untuk mengetahui sejauh mana pengendalian itu berhasil.

Berbagai macam masalah pengendalian yang terjadi, seperti *lack of direction*, *motivational problem*, dan *personal limitation* merupakan akar permasalahan dari munculnya perilaku tidak etis atau perilaku yang tidak diinginkan oleh suatu badan usaha. Bagaimanapun, masalah pengendalian akan terus ada dalam suatu organisasi, hal ini dikarenakan tidak ada satupun sistem pengendalian manajemen yang benar-benar sempurna tanpa cacat cela. Karenanya, sistem pengendalian manajemen harus selalu diperbaharui dan disesuaikan dengan lingkungan kerja atau budaya organisasi tersebut. Sistem pengendalian manajemen yang dimaksud adalah *action control* (pengendalian tindakan), *result control*

(pengendalian hasil), *personnel control* (pengendalian personel), dan *cultural control* (pengendalian budaya).

Lack of direction timbul karena kurang jelasnya pengkomunikasian maksud dan tujuan dari suatu badan usaha kepada karyawan-karyawannya. Masalah pengendalian ini juga dapat terjadi pada saat maksud dan tujuan telah dikomunikasikan kepada karyawan, tetapi ada indikasi kurang tegasnya pengimplementasian aturan atau prosedur dari badan usaha tersebut. Karena itu, untuk mengatasinya perlu dibangun keselarasan antara menjaga rantai komunikasi tetap jelas dan implementasinya pun harus dilaksanakan secara tegas. Jenis pengendalian manajemen yang paling dibutuhkan dalam kasus ini ialah *result control*, yakni dengan meningkatkan sistem insentif yang adil, yang akan menuntun karyawan berfokus pada target/hasil yang ditetapkan dan dapat mengejar tujuan bersama dengan kepentingan badan usaha. Dibutuhkan juga penerapan *action control* yang lebih menonjol, agar badan usaha senantiasa menjaga komunikasi antara manajemen puncak dengan karyawan yang ada di bawahnya tidak terputus.

Motivational problem sering terjadi karena adanya perbedaan kepentingan antara individu yang berada dalam suatu entitas dengan entitas itu sendiri. Ketidaksamaan kepentingan atau tujuan inilah yang dapat menjadi *toxic* atau racun bagi suatu badan usaha, karena jika tidak diatasi dapat menyebabkan munculnya berbagai perilaku tidak etis pada karyawan. Cara paling ampuh untuk mengurangi kemungkinan terjadinya perilaku tidak etis atau pelanggaran *SOP* yang disebabkan *motivational problem* adalah dengan mempertajam pengendalian di bidang *action control* supaya dapat mempersempit dan mencegah niatan buruk dari karyawan. Selain itu juga melalui penerapan *personnel control* dan *cultural control* yang tepat, seperti yang telah dibahas bahwa budaya organisasi yang etis akan mendorong perilaku individu yang ada di dalamnya untuk berperilaku dengan etis secara alamiah.

Personal limitation terjadi apabila karyawan telah mengetahui secara pasti apa yang diinginkan oleh perusahaan, dan karyawan tersebut juga memiliki tujuan dan kepentingan yang sejalan dengan badan usaha, akan tetapi karyawan tersebut tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk melakukannya. Untuk mengatasinya

dibutuhkan penguatan peran pengendalian manajemen di bidang *result control*, karena dengan adanya target yang jelas, karyawan tersebut dapat mengetahui kemana dan sejauh apa dia harus melangkah (lebih terarah). Untuk mencegahnya, dapat menggunakan *personnel control* yang tepat, yakni dengan memanfaatkan *selecting & placement, training*, dan desain pekerjaan & *resourcing* sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan atau kualitas diri dari karyawannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berikut ini adalah simpulan dari temuan-temuan penting yang ditemukan oleh peneliti terkait dengan penerapan sistem pengendalian manajemen yang berlaku dalam *Bistro & Lounge SCL* untuk mengatasi masalah perilaku tidak etis dan pelanggaran *SOP* karyawan yang disebabkan oleh masalah pengendalian:

1. Dalam penerapan *action control*, *Bistro & Lounge SCL* telah memegang kendali yang baik karena banyak bentuk pengendalian yang ampuh dalam memastikan karyawan bertindak sesuai dengan yang diharapkan manajemen. Contohnya saja, dengan adanya pemasangan kamera CCTV di seluruh area tempat kegiatan operasional berlangsung, terdapat pembatasan akses untuk melihat pesanan di sepanjang hari yang hanya bisa diakses oleh seorang Administrator, pemisahan tugas yang jelas di semua bagian untuk mencegah adanya tindakan *fraud*, pembatasan fisik berupa *check log* yang diterapkan berbeda untuk tiap bagian (karena shift yang berbeda-beda), serta adanya redundansi atau penempatan tenaga kerja dalam jumlah yang lebih banyak pada *event-event* khusus yang diadakan oleh *Bistro & Lounge SCL*.
2. Dalam penerapan *result control*, *Bistro & Lounge SCL* menggunakan *reward & punishment* sebagai dasar untuk mengendalikan perilaku karyawannya. Namun, perhatian di bidang *reward*-nya dinilai masih sangat kurang penerapannya (sejauh ini hanya berupa tunjangan hari raya dan kesempatan promosi). Sementara untuk *punishment* sudah berjalan dengan baik, karena dalam *SOP* sudah diatur secara jelas tindakan apa yang tidak boleh dan boleh

dilakukan selama proses bisnis berlangsung, sehingga para karyawan telah memahami apa yang harus dilakukan.

3. Dalam penerapan *personnel control*, *Bistro & Lounge SCL* telah berusaha untuk meningkatkan pengendalian di bidang ini, salah satunya adalah dengan mengadakan *training* dan membangun desain pekerjaan & sumber daya yang mampu mendukung perilaku karyawannya tetap seperti apa yang diharapkan oleh badan usaha. Sedangkan untuk *selecting & placement* masih terbatas dikarenakan perekrutan belum menggunakan sistem yang memadai (perekrutan dilakukan oleh *Owner* seorang diri sejak pertama kali *Bistro & Lounge SCL* didirikan).
4. Dalam penerapan *cultural control*, *Bistro & Lounge SCL* memiliki kekuatan pada kode etik yang diterapkan, *physical & social arrangement* yang terstruktur, dan *tone at the top* yang tepat. Budaya organisasi yang ada sudah cukup efektif terlaksana, karena *Bistro & Lounge SCL* senantiasa menjaga lingkungan kerjanya kondusif bagi karyawan untuk dapat merasa aman dan nyaman. Namun belum terlihat adanya penerapan *group based reward* dan transfer antar-perusahaan.

Saran

Rekomendasi yang dapat peneliti berikan sehubungan dengan evaluasi sistem pengendalian manajemen pada *Bistro & Lounge SCL* dalam mengatasi masalah perilaku tidak etis dan pelanggaran *SOP* karyawan yang disebabkan oleh masalah pengendalian adalah sebagai berikut:

1. *Lack of direction* timbul karena kurang jelasnya pengkomunikasian maksud dan tujuan dari suatu badan usaha kepada karyawan-karyawannya. Karena itu, dibutuhkan *result control*, yakni dengan meningkatkan sistem insentif yang adil, yang akan menuntun karyawan berfokus pada target/hasil yang ditetapkan dan dapat mengejar tujuan bersama dengan kepentingan badan usaha. Dibutuhkan juga penerapan *action control* yang lebih menonjol, agar badan usaha senantiasa menjaga komunikasi antara manajemen puncak dengan karyawan yang ada di bawahnya tidak terputus.

2. *Motivational problem* sering terjadi karena adanya perbedaan kepentingan antara individu yang berada dalam suatu entitas dengan entitas itu sendiri. Cara mengatasinya ialah dengan mempertajam pengendalian di bidang *action control* supaya dapat mempersempit dan mencegah niatan buruk dari karyawan. Selain itu juga melalui penerapan *personnel control* dan *cultural control* yang tepat, seperti yang telah dibahas bahwa budaya organisasi yang etis akan mendorong perilaku individu yang ada di dalamnya untuk berperilaku dengan etis secara alamiah.
3. *Personal limitation* terjadi apabila karyawan tersebut tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Untuk mengatasinya dibutuhkan penguatan peran pengendalian manajemen di bidang *result control*, karena dengan adanya target yang jelas, karyawan tersebut dapat mengetahui kemana dan sejauh apa dia harus melangkah (lebih terarah). Untuk mencegahnya, dapat menggunakan *personnel control* yang tepat, yakni dengan memanfaatkan *selecting & placement*, *training*, dan desain pekerjaan & *resourcing* sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan atau kualitas diri dari karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., dan Govindarajan, V. 2003. *Management control systems* (11th ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ardts, J., Jansen, P. dan Van Der Velde, M. 2001. *Journal of Management Development. The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments*, vol. 20, no. 2: hal. 159-178.
- Armehsh, Hamed, Dr. Habibollah Salarzahi, dan Kord, Dr. Baqer. 2010. *Management Control System. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 2, no. 6: hal. 193-206.
- Cugueró-Escofet, Natàlia, Àngels Fitó Bertran, dan Rosanas, Josep M. 2016. *Integrating Justice and Trust in Management Control Systems: How to Generate Goal Congruence and Long-term fairness Coherent with the Firm's Mission*, hal. 1-20.
- Efferin, Sujoko dan Bonnie. W. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ho, Joanna L., Cheng-Jen Huang dan Wu, Anne. 2011. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics* 18. *The Impact of Management Control Systems on Efficiency and Quality Performance –An Empirical Study of Taiwanese Correctional Institutions*, hal. 77–94.
- Langfield-Smith, K. 1997. *Management control systems and strategy: A critical review, Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, no. 2: hal. 207-232.
- Merchant, Kenneth A. dan Van der Stede, Wim A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (second edition). London, UK: Prentice-Hall.
- _____. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen: Pengukuran Kinerja, Evaluasi, dan Insentif Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rae, Kirsten, Nava Subramaniam dan Sands, John. 2008. *Risk Management and Ethical Environment: Effects on Internal Audit and Accounting Control Procedures*, vol. 6, no. 1: hal. 11-30.
- Tambunan, Rudi M. 2008. *Panduan Penyusunan Standard Operating Procedure (Your Best Guidance to Have Effective Standard Operating Procedures)*. Jakarta: MAIESTAS Publishing.
- Tathagati, A. 2014. *Step by step membuat SOP*. Jakarta: Efata Publishing.
- Vancil, R. F. 1973. *What kind of management control do you need? Harvard Business Review*, 51: 75-86, <https://hbr.org/1973/03/what-kind-ofmanagement-control-do-you-need/ar/1>.
- Weaver, G. R., Trevino, L.K. dan Cochran, P. L. 1999. *Academy of Management Journal. Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors*, vol. 42, no. 1: hal. 4158.