

**EVALUASI *ACTION & RESULT CONTROL*
DALAM IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN
LIMA JARI-JARI PADA USAHA KECIL & MENENGAH
(UKM) GRIYA KARYA TIARA KUSUMA
DI SURABAYA**

Handi Wijaya

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
handiwijaya90@gmail.com

Imanuel Goestaman, S.E., M.Ak., Ak.

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Imanuelg2000@yahoo.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi *action* dan *result control* dalam mencapai tujuan usaha, sehingga implementasi Sistem Manajemen Lima Jari-Jari pada UKM GKTK dapat terlaksana dengan baik sesuai yang diharapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara, observasi, dan analisis dokumen atau yang disebut triangulasi untuk mendapatkan data yang objektif. Penelitian ini menggunakan objek penelitian yaitu UKM yang bergerak di bidang produksi olahan mangrove, pusat penelitian dan konservasi mangrove di Surabaya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat kendala-kendala dalam implementasi Sistem Manajemen Lima Jari-Jari. Berbagai kendala tersebut, diantaranya seperti kurangnya koordinasi antara atasan dan karyawan, pekerjaan tidak tepat waktu, tidak ada standar kualitas yang ditetapkan oleh pemilik, terjadinya *stockout* pada persediaan bahan baku dan *overstock* pada produk jadi serta kurangnya pengetahuan karyawan.

Kata kunci : **Sistem Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen, Action Control, Result Control**

Abstract - This study aimed to evaluate the action and result control in achieving business objectives, so that the implementation of Sistem Manajemen Lima Jari-Jari on GKTK SMEs can be done well as expected. This study used a qualitative approach with interviews, observation, and document analysis or so-called triangulation to obtain objective data. This study uses the research object SMEs engaged in the production of processed mangrove, mangrove conservation and research center in Surabaya. The study findings suggest that there are constraints in the implementation of the Sistem Manajemen Lima Jari-Jari. Various obstacles, such as lack of coordination between the employer and the employee, not the job on time, there is no standard of quality set by the owner, the stockout on inventories of raw materials, and overstock on finished products, as well as lack of knowledge of employees.

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

PENDAHULUAN

Pengendalian adalah proses untuk menjamin agar kegiatan mengarah ke tujuan yang diinginkan, untuk menjamin hal tersebut maka diperlukan suatu manajemen yang baik agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses pengendalian manajemen sendiri adalah semua metode, prosedur, dan sarana termasuk sistem pengendalian manajemen yang digunakan oleh seluruh anggota manajemen untuk menjamin dipatuhinya kebijakan dan strategi organisasi / perusahaan. Untuk mencapai tujuan (*goals*) yang diinginkan perusahaan maka dibutuhkan suatu strategi yang baik yang dapat diterapkan sesuai dengan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan yang dilakukan sehari-hari (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Dalam suatu perusahaan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting. Sumber daya manusia merupakan fondasi dasar bagi perusahaan. Jika perusahaan tidak dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik maka perusahaan tidak dapat berdiri dengan kokoh dan mudah untuk jatuh. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) terdapat 3 masalah dasar yang dalam pengendalian yaitu *lack of direction* adalah kondisi dimana para pekerja tidak mengetahui apa yang diinginkan oleh perusahaan, *motivational problems* yaitu pekerja mengetahui apa yang diinginkan perusahaan tetapi tidak melaksanakannya karena adanya perbedaan dengan kepentingannya sendiri, dan *personnal limitations* yaitu dimana para pekerja mengetahui apa yang diinginkan perusahaan, memiliki motivasi yang tinggi tetapi tidak mampu melaksanakannya karena kemampuannya yang terbatas.

Di dunia bisnis, sistem pengendalian manajemen memainkan peran penting yang membuat *going concern* perusahaan tetap berjalan pada era lingkungan yang tidak pasti. Perubahan lingkungan internal dan eksternal yang memiliki dampak besar pada dunia bisnis saat ini. Pentingnya *management control system* sebuah sistem yang digunakan untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja dari sumber daya yang ada contohnya manusia, mesin, keuangan dengan tetap melihat strategi perusahaan (Hosen dkk, 2011). Dalam dunia bisnis kecil perlu diterapkannya SPM, pengendalian manajemen yang diaplikasikan dalam rangka menetapkan tujuan dan dapat memberikan suatu

motivasi orang dalam perusahaan (Anderson, 1995; Davila, Foster & Oyon, 2009 dalam Axelson, 2012); Sanchez dan Naranjo (2012).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007) bahwa perusahaan kecil memiliki sistem pengendalian formal yang masih dasar dalam penerapannya. Namun, jika ada Tannenbaum (1968) dalam Cughero dan Rosanas (2011) mengungkapkan bahwa perusahaan kecil sekalipun tanpa kontrol sangat tidak mungkin. Oleh karena itu sistem pengendalian informal yang ada dan mungkin memainkan peran yang sangat penting pada setiap tahap perkembangan perusahaan. Jamil dan Mohamed (2011); Davila (2005) menyarankan bahwa pendekatan informal digunakan untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan aktivitas perusahaan menjadi sulit dan mahal (*costly*) sebagai perusahaan tumbuh dan memformalkan kegiatan manajemen akan menjadi penting bagi pertumbuhan di masa depan. Hal ini terutama berkaitan dengan UKM karena dikatakan bertindak sebagai inkubator untuk menciptakan perusahaan yang lebih besar. Penelitian lain yang terkait oleh Davila, Foster dan Oyon (2009) dalam Axelson (2012) menyebutkan bahwa sukses suatu perusahaan tidak semata-mata tergantung dari kondisi pasar, tetapi pada kondisi penting kemampuan manajemen dalam melakukan suatu perusahaan dari bentuk kontrol informal menjadi lebih formal.

Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Jamil dan Mohamed (2011) dikatakan bahwa sebagian besar UKM tidak memiliki strategi yang didokumentasikan dan teknik yang tepat dalam menyusun strategi, menyusun rencana, aktivitas pengendalian atau pengukuran kinerja. Keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh UKM dalam menjalankan usahanya dapat menimbulkan berbagai permasalahan, ketidaktahuan pemilik usaha mengenai permasalahan yang mungkin ditimbulkan dan cara menangani permasalahan yang ada di internal UKM akan merugikan UKM itu sendiri. Salah satu contoh permasalahan yang dapat timbul dari ketidakmampuan pemilik usaha menangani permasalahan internal. Disamping itu menurut Ediraras (2010) masalah yang sering dihadapi oleh pelaku UKM antara lain mengenai pemasaran produk, teknologi, pengelolaan keuangan, kualitas sumber daya manusia dan permodalan.

Diketahui berdasarkan data yang dipublikasikan oleh Jamali dkk (2013), bahwa terdapat sebanyak 90% UKM dari total perusahaan di seluruh dunia. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Motwani dkk (2006) dalam Ejiogu dan Jain (2012) usaha kecil merupakan “tulang punggung” ekonomi di seluruh dunia dengan mewakili perusahaan-perusahaan di negara-negara demokratis. Data statistik dari Kementerian Koperasi dan UKM di tahun 2012 menunjukkan jumlah unit usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) sebanyak 56,5 juta atau 99,99% terhadap total unit usaha di Indonesia. Sementara jumlah tenaga kerja yang terlibat mencapai 107,6 juta atau 97,16% terhadap seluruh tenaga kerja Indonesia.

Peranan UKM dalam perekonomian Indonesia dapat dilihat dari kedudukannya pada saat ini dalam dunia usaha. Urata (2000) dalam (Ediraras, 2010) membagi kedudukan UKM sebagai (1) pemain utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor, (2) penyedia lapangan kerja terbesar, (3) pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi daerah dan pemberdayaan masyarakat, (4) pencipta pasar baru dan inovasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan secara *longitudinal-cross sectional*, dengan rentang waktu penelitian yang dilakukan adalah mulai bulan Maret sampai Juni 2013. Metode yang digunakan terbatas pada wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

Penelitian ini merupakan *applied research*, sebuah penelitian yang dilakukan untuk mengevaluasi dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap *action* dan *result control* dalam implementasi Sistem Manajemen Lima Jari-Jari di UKM GKTK. *Main research question* dari penelitian ini adalah “Bagaimana evaluasi terhadap *Action* dan *Result Control* dalam implementasi Sistem Manajemen Lima Jari-Jari pada UKM GKTK?”

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Griya Karya Tiara Kusuma (GKTK) merupakan UKM didirikan oleh Dra. Lulut Sri Yuliani, M.M. pada tahun 2000 merupakan sebuah usaha yang berbasis pada layanan dan keterlibatan masyarakat dalam hal budidaya dan pengolahan

limbah mangrove, berlokasi di Jl. Wisma Kedung Asem Indah J-28 Kecamatan Rungkut, Surabaya-Jawa Timur.

Pada mulanya dari sebuah usaha kecil-kecilan makanan dan minuman olahan mangrove yang dihasilkan sejak tahun 2000 antara lain: “Siverga” terdiri dari (sabun cuci tangan, shampoo, sabun cuci batik dan sutra), permen, sirup, minuman segar, mie, krupuk, tempe mangrove, bakom, dan kompos. Selain produk makanan dan minuman maupun kosmetik olahan mangrove, Ibu Lulut juga memproduksi batik mangrove yang dikenal dengan “Batik SeRu” yang dicetuskan mulai tahun 2007, dimana bahan pewarna batik terbuat dari pemanfaatan limbah produk makanan, minuman, dan sabun ataupun dari bagian tumbuhan mangrove yang jatuh dan busuk serta sisa pemangkasan dari perawatan pohon mangrove oleh petani mangrove.

Seiring dengan perkembangan produksi olahan mangrove, kini usaha olahan mangrove sudah berkembang mulai dari kantor pusat yaitu di Wisma Kedung Asem mempunyai 15 orang karyawan yang terdiri dari 1 orang sekretaris, 2 orang bendahara (1 orang tenaga ahli yang merangkap jabatan sebagai bendahara), 1 orang bagian humas, 1 orang bagian pemasaran, 10 orang sebagai tenaga ahli (bagian produksi). Selain itu terdapat tim 5 jari-jari (*quality control*) yang terdiri dari beberapa tenaga ahli yang dikoordinir oleh pemilik.

Dalam memperluas usaha ini Ibu Lulut mempunyai kantor cabang telah berdiri di sejumlah wilayah Jawa Timur antara lain; Malang, Bangkalan, Mojokerto, Probolinggo, Situbondo, Pasuruan, Banyuwangi. Di kawasan Rungkut sendiri terdapat sekitar 20 kelompok usaha (disebut kantor unit) dan di wilayah Surabaya lainnya dan sudah terbentuk sekitar 70 kelompok dalam pengolahan dari mangrove ini, untuk ruang lingkup Jawa Timur sendiri mencapai ratusan kantor unit yang dibangun. Dimana untuk masing-masing kelompok, 1 kelompok terdapat 5-10 orang. Jam operasional UKM GKTK mulai dari jam 8 pagi hingga 4 sore (senin-sabtu) kecuali hari libur.

Sistem Manajemen Lima Jari-Jari

Sistem Manajemen Lima Jari-Jari diciptakan oleh Dra. Lulut Sri Yuliani,MM. disaat beliau mendampingi masyarakat dengan kondisi sistem pelatihan dan bantuan di masyarakat kurang tepat sasaran cara konvensional,

sehingga perlu pembenahan sistem dan sistem manajemen lima jari tercipta tahun 2007 dan baru digulirkan tahun 2008.

Sistem Manajemen Lima Jari-Jari adalah gambaran tangan yang mengikat lima jari-jari menjadi satu kesatuan yang kompak dan dapat menggurita membuat karya luar biasa.



Gambar 1
Sistem Manajemen Lima Jari-Jari UKM GKTK
Sumber: Data internal UKM GKTK

Berikut adalah komponen Sistem Manajemen Lima Jari-Jari: (data internal UKM GKTK diolah)

1. SDM (SUMBER DAYA MANUSIA)

- Jangan meremehkan seseorang, karena setiap orang memiliki potensi dan perlu didampingi untuk menjadi tangguh, sehingga terlihat potensi setiap orang.
- Hindari SR (serakah), karena keserakahan modal utama kehancuran.
- Harus PL (Peduli Lingkungan) manusia tidak bisa lepas dari lingkungan.
- HARMONI perlu keselarasan hidup antara gaya hidup / pola hidup dan pola makan.
- Tidak bergantung bantuan (modal utama otak dan kemauan). Modal uang no. 27 MANDIRI DAN TANGGUH.

2. PRODUK UNGGULAN INOVASI KERAGAMAN HAYATI dan KULTUR BUDAYA SETEMPAT (BERKARAKTER)

- Tidak menjiplak produk orang lain namun memiliki original produk (jadilah diri sendiri bukan menjadi duplikat orang lain = PLAGIAT).

- Siap dikritik dan murah senyum untuk membangun karakter.
 - BUDIDAYA MANGROVE LEBIH DAHULU BARU OLAH LIMBAHNYA menjadi olahan makanan, minuman, sabun, kosmetik, tekstil, dll.
3. MANAJEMEN
- Semua alur kerja tertata dengan baik sesuai proses pembentukan unggulan.
 - Manajemen keuangan, administrasi, manajerial, operasional, strategi, konflik, dll sudah dipersiapkan agar menjadi tangguh.
 - Bekerja sesuai alur kerja dan fungsi masing-masing (bagi tugas) hindari manajemen tusuk sate dan tidak ada sang bintang (kerja tim).
4. JARINGAN PEMASARAN dan PUBLIKASI YANG BENAR
- ANALISIS harga pokok dan harga jual untuk penetapan harga pasar.
 - Pembentukan jaringan tim pemasaran yaitu distributor, agen, pedagang, konsumen, sekaligus penetapan harga produk.
 - PUBLIKASI yang benar bukan publikasi vulgar (publikasi secara global bukan secara rinci detailnya untuk hindari penjiplak).
5. *QUALITY CONTROL, MONITORING, EVALUASI, DAN PENDAMPINGAN SECARA TUNTAS*
- Standart kualitas perlu diterapkan dan dimonitoring secara berkala untuk evaluasi hasil kerja.
 - Jika terjadi kendala, maka pendampingan secara tuntas dan berfollow up ada tindak lanjut sehingga selesai permasalahan secara proses.
 - Laporan kegiatan perlu dilaporkan ke dinas terkait.
 - Membangun UKM harus berkesinambungan satu sama lain hindari monopoli dan rasa egoisme hal ini akan memicu SR dan konflik tenaga kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berbagai masalah dalam implementasi Sistem Manajemen Lima Jari-Jari

Penerapan Sistem Manajemen Lima Jari-Jari yang merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk mengelola dan memperbaiki sistem sebelumnya yang diterapkan, dan terdapat aspek penting dalam mendukung visi, misi dan kinerja UKM GGTK. Dari hasil penelitian banyak terdapat masalah-masalah dalam

penerapan Sistem Manajemen Lima Jari-Jari. Permasalahan yang timbul dari masing-masing komponen yang terdapat dalam sistem tersebut, diantaranya:

1. SDM

Permasalahan pokok dalam komponen yang paling penting adalah sumber daya manusia. Beberapa permasalahan yang timbul dalam pekerjaan seperti target penyelesaian pekerjaan kurang diperhatikan oleh karyawan membuat pekerjaan memakan waktu yang lama dan pekerjaan karyawan terkesan santai. Selain itu karyawan bertindak diluar batas aturan disebabkan karena kurangnya monitoring dan pengawasan langsung oleh pemilik.

2. Produk Unggulan

Berdasarkan dari informasi dan hasil penelitian ditemukan beberapa produk jadi yang rusak pada produk olahan makanan, karena kemasan tidak tertutup rapat dan kondisi tempat penyimpanan yang menumpuk. Selain itu terdapat keluhan dari konsumen khususnya pada produk batik, yaitu warna yang diinginkan tidak sesuai dengan pesanan contohnya: salah satu konsumen memesan 20 batik dengan motif tertentu dengan warna dasar batik yang diinginkan adalah merah tua tetapi produk yang dihasilkan warna dasarnya dari 20 produk tersebut ada perbedaan warna merah (bergradiasi) antara 1 produk dengan produk lainnya. Tetapi bagi UKM GKTK produk yang bergradiasi tersebut termasuk dalam konsep 1 *design* = 1 orang, perbedaan warna tersebut bukan menjadi permasalahan. Hanya saja beberapa konsumen dari kalangan instansi tertentu ingin memesan produk batik dengan motif dan warna yang mirip antara 1 dengan lainnya. Perbedaan warna menjadi permasalahan dalam produk batik khususnya konsumen yang ingin mendapatkan *design* produk 1 dengan lainnya sama.

3. Manajemen

Dalam melakukan kegiatan pekerjaan di UKM GKTK terdapat permasalahan dalam hal koordinasi, yang menjadikan pekerjaan menjadi berantakan tidak dengan prosedur yang tepat mengakibatkan produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan kualitas yang diinginkan. Dalam penugasan pekerjaan seringkali pemilik apabila sudah menerangkan apa yang harus dilakukan karyawan, tapi saat dilakukan banyak sekali salahnya padahal

pekerjaan tidak sulit untuk dilakukan, jadi mau tidak mau pemilik menjelaskan kembali pekerjaan yang harus dilakukan dan mengajari karyawan tersebut. Faktor lainnya adalah kurangnya prosedur yang secara formal harus dipahami pada semua karyawan, agar pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan alur kerjanya masing-masing.

Dari hasil penelitian ditemukan terdapat pencatatan yang tidak tepat, dalam hal pencatatan urutan nomor sertifikat batik mangrove yang disesuaikan dengan masing-masing jumlah pembelian batik yang dijual. Disamping karena karyawan yang kurang teliti juga disebabkan kehilangan data terkait informasi penjualan dan sistem pencatatan yang tidak rapi, membuat pencatatan nomor pada sertifikat tersebut yang tidak sesuai dengan jumlah banyaknya pesanan yang selama ini dipesan dari konsumen.

4. Jaringan Pemasaran

Selama ini untuk hal pengenalan dan pemasaran produk olahan mangrove UKM GKTK hanya mengandalkan pengenalan produk langsung dari pusat dan diperkenalkan melalui pameran atau kegiatan lainnya. Selain itu melalui hasil pengamatan oleh peneliti kurangnya pengenalan / pemasaran produk UKM GKTK di sekitar lingkungan mangrove masih kurang, disisi lain malah produk dari perusahaan lain banyak melakukan pemasangan iklan di sekitar lingkungan hutan mangrove. Permasalahan lainnya pemilik tidak menargetkan kepada karyawan terhadap jumlah penjualan yang harus dicapai. Selain itu permasalahan di faktor eksternal diantaranya seperti ketersediaan bahan baku tergantung dari *supplier* dan faktor cuaca, krisis ekonomi/politik, kenaikan bahan pokok, munculnya kompetitor baru (*uncontrollable*).

5. *Quality Control*

Dalam elemen ini kualitas produk sangat diperhatikan, namun dari hasil pengamatan yang diperoleh masih banyak kendala yang terjadi dalam UKM GKTK terkait hasil *monitoring*. Kendala utama dalam proses *monitoring* adalah kurangnya sumber daya yang bisa membantu proses *monitoring*. Faktor banyaknya kelompok yang perlu dimonitor dan waktu yang terbatas diperlukan membuat kegiatan *monitoring* tidak dapat berjalan dengan baik. Disisi lain kurangnya komunikasi dan pemanfaatan teknologi dalam membantu kegiatan

monitoring. Walaupun pada tiap-tiap kelompok terdapat ketua kelompok sebagai pengawas dalam mengkoordinir dalam kelompok tersebut masih saja timbul terkait masalah-masalah dalam pengendalian karyawan. Dari hasil *monitoring* pernah ditemukan berbagai permasalahan:

- Kualitas produk tidak sesuai dengan standar / hasil produk yang diharapkan dan target penyelesaian tidak sesuai dengan waktu yang direncanakan.
- Terjadinya *stockout* pada persediaan bahan baku dan *overstock* pada khususnya pada produk minuman yang dihasilkan disebabkan kurangnya kontrol (tidak ada perhitungan) dan banyaknya persediaan bahan baku tergantung dari *supplier* dan faktor cuaca.

Identifikasi dan Analisis Masalah Pengendalian Manajemen di UKM GKTK

Sebagai usaha yang berbasis pada layanan dan keterlibatan masyarakat dalam hal budidaya dan pengolahan mangrove UKM GKTK memiliki Sistem Manajemen Lima Jari-Jari dalam hal ini yang mempunyai peranan penting dalam sistem manajemen dan terdapat berbagai aspek penting yang diimplementasikan dalam mendukung visi, misi dan kinerja UKM GKTK. Namun dalam implementasinya masih banyak terdapat permasalahan dalam penerapan Sistem Manajemen Lima Jari-Jari tersebut, yaitu kurangnya pengendalian manajemen yang tepat khususnya pengendalian yang bersifat formal kurang ditekankan dalam UKM GKTK ini.

Dalam proses produksi di UKM GKTK terdapat berbagai permasalahan yang timbul, diantaranya:

a. Lack of direction:

- Pekerjaan berantakan menyebabkan konflik di tempat kerja penyebab utamanya kurangnya koordinasi serta kebijakan dan prosedur dalam bekerja yang diterapkan masih bersifat umum dan tidak detail.
- Kurangnya upaya pemasaran produk penyebab utamanya produk kualitas rendah karena tidak ada standar kualitas yang ditetapkan oleh pemilik dan kurangnya koordinasi. Selain itu permasalahan di faktor eksternal diantaranya seperti krisis ekonomi/politik, kenaikan bahan pokok, munculnya kompetitor baru (*uncontrollable*).

- Terdapat produk rusak penyebab utamanya kurang pengawasan dan terjadi penumpukan berlebihan karena keterbatasan tempat penyimpanan.
- Kualitas produk yang dihasilkan rendah karena pemilik belum menetapkan standar produk.
- Karyawan bertindak di luar batas aturan penyebab utamanya adalah kurangnya *monitoring*.

b. Motivational problems:

- Penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu dan terkesan santai penyebab utamanya target penyelesaian kurang diperhatikan karena tidak sistem *reward* maupun *punishment* dalam upaya motivasi kinerja karyawan.

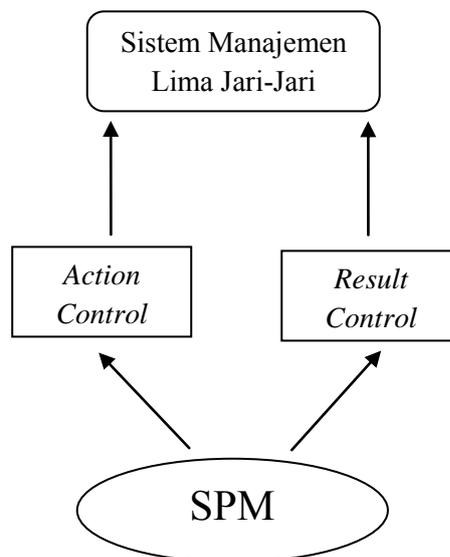
c. Personnal limitations:

- Adanya permasalahan pada administrasi penyebab utamanya prosedur dan sistem pencatatan tidak benar dan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan dalam hal pencatatan yang baik dan benar.
- Terdapat keluhan dari konsumen khususnya pada produk batik dikarenakan warna yang diinginkan tidak sesuai dengan pesanan. Warna yang dihasilkan dari produksi batik mangrove cenderung bergradasi disebabkan bahan baku tidak standar.
- Terjadinya *stockout* pada persediaan bahan baku dan *overstock* khususnya pada produk minuman dan sabun mangrove penyebab utamanya tidak ada kontrol dan kesalahan estimasi. Pada persediaan bahan baku tergantung dari *supplier* dan faktor cuaca (*unpredictable*) berpengaruh terhadap ketersedianya bahan baku.

Rekomendasi terhadap Action dan Result Control yang tepat untuk mendukung Implementasi Sistem Manajemen Lima Jari-Jari

Dengan melihat kelemahan pada pengendalian manajemen di UKM GKTK dan permasalahan yang timbul dari masing-masing komponen yang terdapat dalam Sistem Manajemen Lima Jari-Jari tersebut maka diperlukan suatu alat pengendalian yang dapat mendukung implementasi Sistem Manajemen Lima Jari-Jari. Peneliti merekomendasikan perlunya penerapan *action control* dan *result control* dalam upaya mendukung implementasi Sistem Manajemen Lima Jari-Jari

yang selama ini masih terdapat kendala-kendala atau permasalahan dalam implementasinya.



Gambar 2
Alur Rekomendasi Penerapan *Action Control* dan *Result Control*

1. Rekomendasi Penerapan *Result Control*

Result control memberikan pengaruh pada tindakan karyawan karena pengendalian ini akan selalu memikirkan konsekuensi dari tindakan yang diambilnya. Konsekuensi yang dimaksud ini berhubungan dengan pemberian *reward* bagi karyawan yang memiliki kinerja baik atau *punishment* bagi kinerja yang buruk. UKM GKTK agar berhasil pencapaiannya, maka perlunya desain suatu *result control* yang direkomendasikan akan memberikan fokus lebih pada setiap pekerja untuk pencapaian target tersebut dan mendukung implementasi Sistem Manajemen Lima Jari-Jari.

Di dalam sistem ini telah didefinisikan pengukuran kinerja yang akan dilaksanakan untuk mengetahui seberapa berhasilkah UKM GKTK dalam pencapaian target tersebut. Selain itu, sistem ini didesain bertujuan agar tiap pekerja dapat mempertanggung-jawabkan setiap kinerjanya dan segera mengambil suatu tindakan jika terjadi suatu kesalahan serta dapat meminimal terjadinya masalah-masalah yang terdapat pada Sistem Manajemen Lima Jari-Jari yang sudah dijelaskan sebelumnya di Bab 4.

Penerapan *result control* di UKM ini, untuk memotivasi kinerja karyawan akan diberikan suatu *reward* (berupa bonus) bagi karyawan yang kinerjanya baik,

selain itu diberikan pujian karena pujian yang baik dapat membuat karyawan lebih semangat dalam berkarya. Sedangkan bagi karyawan kinerjanya buruk, tidak perlu diberikan *punishment* berupa denda / hukuman berat karena target yang diberikan bukan untuk menjadi ancaman bagi karyawan tetapi perlu diberikan motivasi lebih lanjut baik dalam bentuk teguran atau kritik untuk membangun semangat kerja karyawan dalam mencapai target. Tahapan untuk mengimplementasikan *result control*, antara lain:

- **Dimensi Kinerja**

Beberapa hal utama yang dinilai pada UKM GGTK diantaranya efisiensi penggunaan bahan baku, kualitas produk, target produksi, optimalisasi penjualan, waktu pengiriman, dan penjualan.

- **Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja dimulai dari pemanfaatan penggunaan bahan baku, karena dalam proses pengolahan bahan baku untuk siap digunakan dalam proses produksi memerlukan tindakan yang perlu di kontrol setiap waktu agar tidak mudah rusak yang siap untuk diproduksi lebih lanjut.

Kualitas produk berkaitan dengan kualitas bahan baku, karena bahan baku yang bagus dapat memberikan kualitas produk yang dihasilkan jadi dapat diukur dari seberapa banyak produk yang dihasilkan, Perlunya penetapan standar kualitas seperti pada penggunaan bahan baku seharusnya ada takaran atau ukuran yang sudah diperhitungkan, dengan adanya ukuran tersebut maka masalah yang terjadi seperti adanya keluhan konsumen terhadap produk batik dapat minimalisir. Dan perlunya ketepatan waktu produksi perlu diperhatikan agar tidak menimbulkan keluhan dari konsumen.

Untuk hasil penjualan selalu dimonitor dengan laporan per bulan, semester, maupun tahunan. Dengan adanya analisis dan perhitungan maka ada data yang dibandingkan pada tiap-tiap periode. Hasil penjualan tidak hanya dilihat dari seberapa banyak jumlah produk yang terjual tetapi juga memperhatikan nilai dari penjualan tersebut.

- **Target**

Ketersedianya bahan baku perlu diperhatikan agar tidak menimbulkan kekurangan maupun kelebihan bahan baku yang digunakan untuk produksi.

Perlunya penetapan target untuk mendorong dan meningkatkan motivasi karyawan / mengatasi *motivational problems* dengan adanya kesadaran mengenai tujuan yang harus dicapai. Selain itu dengan adanya target karyawan dapat memonitor kinerjanya sendiri sehingga dapat memenuhi tujuan yang ingin dicapai.

Dalam target untuk hasil penjualan sangat tergantung dari kualitas produk dan banyaknya produk yang dihasilkan dalam usaha peningkatan pada produk minuman dan sabun mangrove dapat ditingkatkan. Sehingga UKM GKTK berusaha untuk menjaga kualitas produk yang telah disepakati dalam order pesanan dan pengiriman barang sesuai dengan dijanjikan agar tidak menimbulkan kompalin dari konsumen.

- ***Reward & Punishment***

Untuk memotivasi kinerja karyawan akan diberikan suatu *reward* (berupa bonus) bagi karyawan yang kinerjanya baik, sedangkan bagi karyawan kinerjanya buruk, tidak perlu diberikan *punishment* berupa denda / hukuman berat karena target yang diberikan bukan untuk menjadi ancaman bagi karyawan tetapi perlu diberikan motivasi lebih lanjut baik dalam bentuk teguran atau kritik untuk membangun semangat kerja karyawan dalam mencapai target.

2. Rekomendasi Penerapan *Action Control*

Penerapan *action control* dapat membantu meningkatkan kualitas produk. Penerapan kontrol ini perlu dilakukan agar UKM GKTK dapat mengarahkan karyawannya sehingga dapat memastikan karyawan telah memberikan tindakan yang memberikan keuntungan bagi UKM GKTK secara keseluruhan. Penerapan *action control* ditujukan untuk mendukung implementasi pada Sistem Manajemen Lima Jari-Jari dalam mengatasi berbagai masalah di UKM GKTK.

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) *action control* dapat membantu pihak manajemen dalam memonitor pelaksanaan kegiatan karyawan sehingga dapat meminimalkan terjadinya kesalahan-kesalahan yaitu *lack of direction, motivational problems, personnal limitations*. Usaha-usaha dalam implementasi *action control* dapat dilakukan melalui memperjelas kembali aturan, prosedur dan kebijakan UKM GKTK serta perlunya pemberian *reward* dan

punishment dalam mengendalikan karyawan. Segala bentuk kecurangan biasanya timbul karena sistem *punishment* dan *reward* belum jelas di UKM GKTK. Jika hal ini tidak ada, maka orang yang kurang baik akan mempengaruhi orang baik sehingga orang baik pun akan menjadi kurang baik. Orang malas akan mempengaruhi orang rajin sehingga orang rajin pun akan menjadi malas. Kurangnya sumber daya dan keterbatasan pemilik dalam mengawasi atau *monitoring* kegiatan produksi terlebih banyaknya kelompok yang diperdayakan yang menjadi tolak ukur utama dalam menjalankan usaha.

Berbagai bentuk tindakan utama perlu diterapkan dalam mengimplementasikan *action control*, antara lain:

- ***Behavioral constraints* dalam membatasi tindakan yang tidak boleh dilakukan atau tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan UKM GKTK**

Dengan adanya peraturan, prosedur dan kebijakan yang jelas dalam rangka membatasi perilaku karyawan (*behavioral constraints*) sangat diperlukan agar karyawan tidak melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan UKM GKTK. Perlunya prosedur dibuat secara tertulis agar memudahkan UKM GKTK ke depannya karena ketika usaha ini bertambah besar / berkembang dan terdapat orang-orang baru manajemen tidak akan mengalami kesulitan mengajarkan prosedur yang ada, serta akan memudahkan manajemen untuk menilai apakah sistem yang diterapkan dalam UKM GKTK tersebut sudah efektif dan efisien.

Komunikasi antara pemilik / atasan dan karyawan sangat diperlukan dalam hal pemahaman bagi karyawan, serta pemilik dapat memberikan contoh yang baik dalam bekerja untuk mencapai tujuan usaha. Selanjutnya instruksi yang diberikan, sedapat mungkin pemilik meminta kepada karyawan untuk menyampaikan kembali apa yang telah disampaikan. Dengan begitu pemilik bisa menilai seberapa banyak informasi yang telah ditangkap oleh karyawan dan apakah informasi yang diterima sesuai dengan harapan pemilik.

Diketahui bahwa banyaknya kantor cabang / kelompok yang ada perlunya peningkatan proses *monitoring* dari tim 5 jari-jari melalui penambahan sumber daya dalam membantu kegiatan *monitoring* terhadap

prilaku dan kinerja karyawan terutama dalam meningkatkan kualitas dari hasil produksi.

- ***Preaction review* dengan *planning* yang baik dan pembuatan budget untuk produksi serta penetapan standar produk**

Perencanaan yang dilakukan UKM GGTK sebelum proses produksi dimulai tidaklah sekedar perencanaan finansial saja (*budgeting*), namun juga pada perencanaan dan masalah operasional. Penentuan akan berapa jumlah produksi dan berapa lama waktu yang diperlukan dalam produksi juga sangat perlu diperhatikan. Dalam masalah yang dihadapi UKM GGTK ini, kurangnya pemahaman yang mendukung dalam penetapan waktu produksi mengakibatkan karyawan cenderung mengabaikan target penyelesaian produksi. Peneliti merekomendasikan perlunya pengecekan kembali proses produksi mulai dari penggunaan bahan baku sampai produk jadi dihasilkan serta penetapan standar produk.

- ***Penerapan action accountability* selama kegiatan *monitoring***

Banyaknya permasalahan dalam kegiatan *monitoring* selama ini ditemukan berbagai bentuk tindakan-tindakan atau kinerja buruk karyawan contohnya produk makanan olahan seperti bahan baku tempe yang baru dicampur dengan tempe bekas. Perlunya sikap tegas dan pemberian tanggung jawab kepada karyawan atas setiap tindakan yang dilakukan melalui aturan atau dalam bentuk kesepakatan. Disamping itu perlunya penanaman pola pikir dan komunikasi terhadap karyawan bahwa pentingnya kualitas produk sangatlah penting dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

- ***Peninjauan dalam upaya meningkatkan kapasitas produksi (redundancy)***

Dengan area / tempat produksi yang lebih luas dapat memaksimalkan jumlah karyawan yang bekerja dalam usaha meningkatkan kapasitas produksi. Dengan melibatkan jumlah karyawan yang banyak maka pekerjaan akan jauh lebih baik diantaranya dapat mencapai penyelesaian produksi yang tepat waktu.

3. Uncontrollable Factor

Pada UKM GGTK faktor cuaca sangat berpengaruh pada hasil produksi. Cuaca adalah faktor eksternal yang kadang *unpredictable* sehingga seringkali target yang telah direncanakan meleset dan bahkan seringkali jauh dari yang

diharapkan karena cuaca yang tidak sesuai dengan prediksi. Selain itu faktor eksternal diantaranya seperti krisis ekonomi/politik, kenaikan bahan pokok, munculnya kompetitor baru (*uncontrollable*).

Faktor eksternal tersebut menjadikan tidak menjanjikan target dapat dicapai. Dan memang hal inilah tidak perlunya *punishment* pada karyawan di UKM GKTK. Jika target dari penjualan tercapai, UKM GKTK ini memberikan *reward* berupa bonus beberapa persen dari penjualan yang dibagikan pada waktu yang ditentukan. Maka dari itu perlunya antisipasi dari bagian produksi untuk melakukan perhitungan dan peningkatan tersedianya bahan baku.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil temuan penting, maka rekomendasi yang dapat diberikan oleh peneliti upaya menyelesaikan masalah-masalah pengendalian yang terdapat pada UKM GKTK dalam mendukung Sistem Manajemen Lima Jari-Jari adalah:

1. Pengukuran kinerja dilakukan dimulai dari pemanfaatan bahan baku dalam hal menjaga kualitas produk. Untuk hasil penjualan perlu dilakukan perhitungan dan analisis sebagai perbandingan tiap periode yang dihasilkan.
2. Perlunya penetapan target untuk mendorong dan meningkatkan motivasi karyawan / mengatasi *motivational problems* dengan adanya kesadaran mengenai tujuan yang harus dicapai. Selain itu dengan adanya target karyawan dapat memonitor kinerjanya sendiri sehingga dapat memenuhi tujuan yang ingin dicapai.
3. Untuk memotivasi kinerja karyawan akan diberikan suatu *reward* (berupa bonus) bagi karyawan yang kinerjanya baik, untuk karyawan yang kinerja buruk dalam segi hasil maupun kualitas produksi tidak perlu diberikan *punishment*. Lain halnya berkaitan dengan perilaku karyawan seperti bolos kerja ataupun ada kelompok yang tidak berproduksi akan diberikan *punishment* dapat berupa teguran maupun sanksi denda sesuai dengan kesepakatan awal.
4. Dengan adanya peraturan, prosedur dan kebijakan yang jelas dalam rangka membatasi perilaku karyawan (*behavioral constraints*) sangat diperlukan agar karyawan tidak melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan UKM GKTK.

5. Komunikasi antara pemilik / atasan dan karyawan sangat diperlukan dalam hal pemahaman bagi karyawan, serta pemilik dapat memberikan contoh yang baik dalam bekerja untuk mencapai tujuan usaha.
6. Perencanaan yang dilakukan UKM GKTK sebelum proses produksi dimulai tidaklah sekedar perencanaan finansial saja (*budgeting*), namun juga pada perencanaan dan masalah operasional. Penentuan akan berapa jumlah produksi dan berapa lama waktu yang diperlukan dalam produksi juga sangat perlu diperhatikan serta penetapan standar produk perlu diterapkan.

Peninjauan dalam upaya meningkatkan kapasitas produksi. Dengan area / tempat produksi yang lebih luas dapat memaksimalkan jumlah karyawan yang bekerja dalam usaha meningkatkan kapasitas produksi. Dengan melibatkan jumlah karyawan yang banyak maka pekerjaan akan jauh lebih baik diantaranya dapat mencapai penyelesaian produksi yang tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems 12th ed.* Mc Graw Hill: NY, US.
- Axelsson, C., dkk. 2012. *Management Control Systems In Innovative, Technology-Based Start-Ups and Small Businesses.* University of Gothenburg - School of Business, Economics and Law.
- Chartered Quality Institute. 2013. *Management Systems.* (Online Available): <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Knowledge-portal/Corporate-strategy/Management-systems/>
- Cuguro, N., dan J. M. Rosanas. 2011. *Fairness, Justice, Subjectivity, Objectivity and Goal Congruence in Management Control Systems.* IESE Business School – University of Navarra. Working Paper WP-891 January, 2011.
- Davila, T. 2005. *An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms.* Accounting, Organizations and Society 30 (2005) 223-248.
- Ediraras, D. T. 2010. **Akuntansi dan Kinerja UKM.** Jurnal Ekonomi Bisnis No. 2, Volume 15, Agustus 2010.
- Efferin, S., dan B. Soeherman. 2010. **Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen.** PT Elex Media Komputindo: Jakarta.

- Efferin, S., S. H. Darmadji., dan Yuliawati Tan. 2008. **Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif**. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ejiogu, A. R., dan N. Jain. 2012. *Contingency Theory and Management Control Packages in Small Firms: Case Evidence From India*. International Journal of Management, Entrepreneurship & Technology, Vol 2, DOI 072012.5.
- Hosen, Y. K., dkk. 2011. *Use of Management Control Systems among Libyan Small and Medium-Sized Firms*. Asian Journal of Business Management Studies 2 (3): 135-143, 2011.
- Jamali, D., dkk. 2013. *SME and CSR in Developing Countries: Advancing Academic and Policy-Oriented Knowledge*. Business & Society Special Issue (Call for Papers).
- Jamil, C. M., dan R. Mohamed. 2011. *Performance Measurement System (PMS) in Small Medium Enterprises (SMES): A Pratical Modified Framework*. World Journal of Social Sciences Vol. 1. No. 3 July 2011. pp. 200-212.
- Jankala, S., dkk. 2005. *The Use of Management Control Systems (MCS) Information in The Small Business Sector and The Relationship between MCS, Strategy and Performance*. Department of Business and Administration.
- Kaplan, R. S., dan D. P. Norton. 2008. *Mastering Management System*. Havard Business Review. January 2008.
- Kruis. Anne-Marie. 2008. *Management Control System Design and Effectiveness*. Nyenrode Business Universiteit.
- Merchant, K. A., dan W. A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives 2nd ed*. Prentice Hall: London, UK.
- Peljhan, D., dan M. Tekavcic. 2008. *The Impact of Management Control Systems-Strategy Interaction on Performance Management: A Case Study*.
- Riadi., M. 2013. **Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah**. (Online Available): <http://www.kajianpustaka.com/2013/01/usaha-mikro-kecil-dan-menengah.html#.UhnAqRtkP4Z>
- Sanchez-Exposito, M. J., dan D. Naranjo-Gil. 2012. *Honesty and Management Control System Design: experimental study*. Department of Finance and Accounting - University Pablo de Olavide de Sevilla.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall: London, UK.

Sistem Manajemen Lima Jari-Jari. 14 Maret 2012. (*Online Available*): <http://batikrungkut.blogspot.com/2012/03/sistem-manajemen-lima-jari-jari.html>

The British Standards Institution. 2013. ***What are management system?***. (*Online Available*): <http://www.bsiamerica.com/en-us/Assessment-and-Certification-services/Management-systems/At-a-glance/What-are-management-systems/>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah.