

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
DALAM KERANGKA *MANAGEMENT CONTROL SYSTEM  
PACKAGE* UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN**

**STUDI KASUS: UD. “ABC” DI SURABAYA**

**Lisa Mardelina Sugiharta**

Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika/ Universitas Surabaya  
[lisa\\_mardelina@yahoo.com](mailto:lisa_mardelina@yahoo.com)

**Immanuel Goestaman, S.E., M.Ak., Ak.**

Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika/ Universitas Surabaya  
[emanuel@ubaya.ac.id](mailto:emanuel@ubaya.ac.id)

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah perusahaan distribusi aluminium yang hanya memiliki sistem pengukuran kinerja secara *financial* saja dan tidak adanya jenis pengukuran lain baik terhadap komplain pelanggan sudah cukup memuaskan bagi perusahaan dan pelanggan. Dalam kerangka *value chain*, perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi barang memiliki peran yang penting dalam *external linkage*. Sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Suatu kualitas layanan dikatakan baik apabila memiliki faktor pendukung yang baik pula, yaitu seperti dari segi karyawan, sistem perusahaan dan pihak eksternal lainnya. Sistem pengukuran kinerja hanyalah salah satu sistem kontrol dan diselidiki secara keseluruhan dalam kerangka *management control system package*. UD. “ABC” di Surabaya yang bergerak di bidang distribusi aluminium mengalami permasalahan yaitu adanya komplain pelanggan yang terkait dengan ketersediaan informasi yang diberikan, jenis dan jumlah barang yang dikirim, dan keterlambatan pengiriman barang. Timbulnya permasalahan ini dipengaruhi oleh bentuk sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan dan pihak eksternal yang terkait dalam proses bisnis perusahaan yaitu pihak ekspedisi dan pabrik aluminium, di mana permasalahan ini dapat mempengaruhi *going concern* perusahaan. Permasalahan UD. “ABC” ini dapat diatasi dengan melakukan perbaikan terhadap sistem pengendalian manajemen perusahaan, selain itu UD. “ABC” juga perlu untuk memperhatikan dimensi kualitas layanan logistik pada *Physical Distribution Service Quality (PDSQ)*.

**Kata Kunci:** *management control system package, value chain, kualitas layanan, Physical Distribution Service Quality (PDSQ)*.

**Abstrak**—*This research trying to determine whether the aluminum distribution company that only has a financial performance measurement system and the absence of any other type of measurement well enough to satisfy customer complaints for the company and customers . Within the framework of value chain, a company engaged in the distribution of goods has an important role in the*

*external linkage. So it is important for companies to pay attention to the quality of services provided to customers. A quality service is said to be good if it has a good supporting factors too, which is like in terms of employees, systems companies and other external parties. Performance measurement system is only one control system and investigated within the framework of overall management control system package. UD."ABC" in Surabaya, which is engaged in the distribution of aluminum having problems, namely the existence of customer complaints related to the availability of the information provided, the type and quantity of goods shipped, and delay in delivery of goods. The emergence of these issues is influenced by the form of management control system implemented by the company and external parties involved in the enterprise business process, namely the expedition and aluminum factories, where these issues can affect the going concern of the company. Issues UD."ABC" can be overcome by improving the management control system of the company, in addition to the UD."ABC" also need to pay attention to logistics service quality dimensions on Physical Distribution Service Quality (PDSQ).*

**Keywords:** *Management Control System Package, Value Chain, Service Quality, Physical Distribution Service Quality (PDSQ).*

## **1. PENDAHULUAN**

Kondisi menurunnya permintaan pasar aluminium dipengaruhi oleh krisis ekonomi yang melanda Amerika Serikat (AS) dan Eropa. Pasar dalam negeri yaitu Indonesia merupakan satu-satunya negara di Asia Tenggara yang memiliki industri aluminium, bahan baku dasar aluminium, bauksit yang melimpah serta berbiaya rendah di dunia. Namun pada kenyataannya, Indonesia masih kekurangan 200.000 ton aluminium dari kebutuhan nasional sebesar 300.000 ton dan ironisnya untuk menutup kebutuhan aluminium nasional tersebut, Indonesia masih harus mengimpor. (Investor, 2012)

Kondisi persaingan bisnis di Indonesia yang semakin keras dan sengit tentunya akan memiliki dampak yang besar terhadap kondisi persaingan bisnis aluminium. Hal ini terjadi karena semakin meningkatnya kebutuhan permintaan terhadap aluminium maka tentunya hal ini akan menimbulkan ketatnya persaingan antar pebisnis aluminium. Untuk berhasil dalam persaingan ini, pelanggan merupakan kunci utama yang memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan hidup suatu perusahaan sehingga penting bagi pebisnis untuk memperhatikan kepentingan dan keinginan pelanggan.

Ada 8 hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan terkait dengan pelanggan, di mana 5 di antaranya adalah terkait dengan harga produk, proses pelayanan, waktu, karyawan dan bukti. Adanya persaingan yang ketat antar pebisnis aluminium, tidak menutup kemungkinan bahwa akan ada pula persaingan terhadap harga yang ditawarkan oleh perusahaan dan tentunya pelanggan akan memilih harga yang lebih murah jika pelayanan, kualitas dan produk yang ditawarkan sama saja. Proses pelayanan dan waktu merupakan hal yang penting bagi pelanggan. Proses pelayanan yang jelas, cepat dan memuaskan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Pelanggan dapat dijadikan sebagai bukti terkait dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, di mana pelanggan akan merekomendasikan kepada pelanggan lainnya sesuai dengan pengalaman pelayanan yang didapatkannya. Sehingga kompetensi dan kepekaan karyawan dalam mengetahui keinginan pelanggan dan keramahan karyawan sangat dibutuhkan untuk menjadi faktor pendorong yang penting dalam pencapaian proses pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan. (Bisnis, 2013)

Untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan adanya penerapan sistem pengendalian manajemen di dalam suatu perusahaan. Sistem pengendalian manajemen merupakan hal yang penting dan harus diterapkan pada setiap perusahaan untuk membantu manajemen mempengaruhi setiap karyawan di dalamnya. Bagi perusahaan berkembang yang bersaing dalam lingkungan ekonomi, perlunya bagi perusahaan tersebut untuk fokus pada praktik sistem pengendalian manajemen yang mendukung tujuan perusahaan dalam mengakses dan memanfaatkan peluang pasar global dan sumber daya agar lebih cepat dan efisien. Sehingga hal inilah yang menjadi alasan pentingnya sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada suatu perusahaan. (Connor, Munoz & Chan, 2011)

## **2. TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat *explanatory research* karena peneliti ingin mengetahui apakah perusahaan distribusi aluminium yang hanya memiliki sistem pengukuran kinerja secara *financial* saja dan tidak adanya jenis

pengukuran lain baik terhadap komplain pelanggan sudah cukup memuaskan bagi perusahaan dan pelanggan. Berdasarkan pada kondisi perusahaan ini maka penelitian ingin mencari penyebab yang melatarbelakangi terjadinya fenomena tersebut. *Main research question* pada penelitian ini adalah “Bagaimana evaluasi sistem pengendalian manajemen dalam kerangka *management control system package* untuk meningkatkan kualitas layanan pada UD.”ABC” di Surabaya.”

### 1.1 METODE PENELITIAN

Untuk menjawab *main research question* di atas maka metode yang digunakan adalah observasi, *interview* dan analisis data. Untuk observasi dilakukan pada kantor UD. ”ABC”. *Interview* dilakukan kepada pemilik UD. ”ABC” serta karyawan-karyawan yang terkait dalam proses bisnis perusahaan, seperti bagian *marketing*, kepala gudang cabang/kepala pengiriman, kepala gudang pusat, bagian penagihan dan akuntan. Sedangkan untuk analisis dokumen menggunakan data internal yang dirasa penulis perlu dalam mengumpulkan data untuk menjawab *research question* yang ada.

## 3. KERANGKA TEORI

### 3.1 SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SEBAGAI SEBUAH PAKET

Menurut Malmi & Brown (2008), sistem pengendalian manajemen merupakan sistem-sistem, peraturan, praktik, nilai, dan aktivitas manajemen lainnya yang digunakan untuk mengatur perilaku karyawan secara langsung.

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

**Gambar 1**  
**Management Control System Package**  
(Sumber: Malmi & Brown, 2008)

Sistem pengendalian manajemen dipandang sebagai cara untuk mengendalikan perilaku karyawan dan menurut Malmi & Brown (2008) *management control system package* terdiri dari lima kontrol yang berbeda yaitu *cultural controls, planning, cybernetic controls, reward and compensation, and administrative controls*.

### **3.2 PERMASALAHAN PENGENDALIAN**

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), pada sistem pengendalian manajemen terdapat permasalahan yang menyebabkan dibutuhkan pengendalian. Permasalahan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, antara lain:

#### **1. *Lack of Directions* (Tidak Tahu)**

Permasalahan ini terjadi karena kurangnya pengarahan yang diberikan oleh manajer kepada karyawannya. Akar dari permasalahan ini adalah kurangnya dan adanya *communication gap* antara atasan dan bawahan.

#### **2. *Motivational Problems* (Tidak Mau)**

Meskipun karyawan mengetahui apa yang diinginkan oleh organisasi, namun beberapa karyawan tidak melakukan yang seharusnya dilakukan karena kurangnya motivasi.

#### **3. *Personal Limitations* (Tidak Mampu)**

Permasalahan ketiga ini biasanya muncul setelah karyawan mengetahui tujuan dari organisasi dan memiliki motivasi untuk mencapainya, namun karyawan tidak mampu mengerjakannya dengan baik.

### **3.3. KERANGKA KERJA VALUE CHAIN**

*Value chain* merupakan rangkaian aktivitas yang menciptakan nilai dan saling berhubungan, mulai dari bahan baku hingga pemakaian produk akhir oleh pelanggan akhir. *Internal value chain* merupakan rangkaian aktivitas yang dibutuhkan untuk mendesain, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, serta mengirimkan produk dan jasa kepada pelanggan. Rangkaian aktivitas ini dapat digambarkan seperti di bawah ini:

*Research & Development* → *Design of Product, Services, or Process* → *Production* → *Marketing* → *Distribution* → *Customer Service*

Dasar kerangka kerja *value chain* adalah pemahaman akan *linkage* yang rumit dan hubungan antar aktivitas baik di dalam maupun di luar perusahaan. *Internal linkage* adalah hubungan antara kegiatan yang dilakukan dalam *industrial value chain*, sedangkan *eksternal linkage* adalah hubungan kegiatan antara perusahaan, pemasok perusahaan dan pelanggan.

### **3.4 SERVICE QUALITY**

Menurut Goesth dan Davis dalam Tjiptono (2002), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Definisi kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaian untuk mengurangi harapan pelanggan. Terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan yaitu, *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa atau layanan dipersepsikan (*expected service*) baik dan memuaskan. Namun jika jasa atau layanan yang diterima rendah daripada yang diharapkan maka kualitas yang dipersepsikan buruk.

### **3.5 PHYSICAL DISTRIBUTION SERVICE QUALITY (PDSQ)**

Menurut Mentzer et al. (2001) ada sembilan dimensi kualitas layanan logistik, di antaranya adalah sebagai berikut:

#### **1. Personnel Contact Quality**

Kualitas kontak perseorangan merupakan orientasi pelanggan terhadap supplier logistik, di mana pelanggan secara spesifik memperdulikan apakah karyawan memiliki pengetahuan yang memadai, berempati masalah pelanggan dan keramahan sikap karyawan dalam membantu pelanggan mengatasi permasalahannya.

#### **2. Order Release Quantities**

Pemenuhan kuantitas pesanan berhubungan dengan ketersediaan produk. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memuaskan kebutuhan pelanggan.

### *3. Information Quality*

Kualitas informasi menunjukkan persepsi pelanggan atas informasi yang disediakan supplier tentang produk yang akan dipilih oleh pelanggan.

### *4. Ordering Procedures*

Prosedur pemesanan menunjukkan efektivitas dan efisiensi dari prosedur yang disediakan untuk supplier. Prosedur adalah tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas.

### *5. Order Accuracy*

Keakuratan pesanan menunjukkan kesesuaian kegiatan layanan pengiriman dengan pesanan pelanggan setelah pesanan tersebut tiba.

### *6. Order Condition*

Kondisi pesanan mengacu pada ada atau tidaknya kerusakan pada pesanan pelanggan.

### *7. Order Quality*

Kualitas pesanan menunjukkan seberapa baik produk dapat bekerja. Termasuk juga dalam hal ini bagaimana tingkat kualitas layanan yang diberikan agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

### *8. Order Discrepancy Handling*

Penanganan ketidaksesuaian pesanan terkait dengan bagaimana penanganan setiap ketidaksesuaian pesanan setelah tiba. Ketidaksesuaian ini di antaranya mengenai ketanggapan sikap karyawan dalam menangani permasalahan yang diajukan pelanggan.

### *9. Timeliness*

Pesanan bisa sampai di tempat pelanggan seperti yang dijanjikan. Lebih luasnya *timeliness* berkaitan dengan lamanya waktu dalam pengiriman barang. Waktu pengiriman ini bisa dipengaruhi oleh waktu transportasi.

## **3. GAMBARAN UMUM BADAN USAHA**

UD. "ABC" didirikan pada 1975, usaha ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi aluminium dan wilayah pemasarannya telah meliputi Jawa Timur dan Indonesia Timur. Kegiatan penjualan UD. "ABC" tidak menggunakan *sales*, namun berbekal dari kepercayaan pelanggan hingga saat ini

UD. “ABC” telah mencapai penghasilan yang cukup tinggi setiap bulannya. Pelanggan UD. “ABC” terbagi dalam 2 kategori yaitu, *reseller* dan *end user*. Pelanggan yang dikatakan *reseller*, biasanya barang yang dibeli oleh pelanggan akan dikelola kembali menjadi sebuah kerajinan dan peralatan rumah tangga. Sedangkan bagi pelanggan yang merupakan *end user*, maka barang tersebut akan digunakan untuk pembuatan iklan.

UD. “ABC” memiliki struktur organisasi, *job description* dan prosedur serta kebijakan secara informal yang dibuat dan ditentukan oleh pemilik perusahaan, di mana hal tersebut harus ditaati oleh seluruh karyawan. Setiap bulannya UD. “ABC” telah mencapai target penjualan yang telah ditentukan oleh pemilik perusahaan. Namun di lain sisi dalam kegiatan operasional perusahaan UD. “ABC” menerima banyak komplain dari pelanggan. Komplain tersebut antara lain terkait dengan informasi ketersediaan pelanggan, jenis dan jumlah barang yang dikirim, dan keterlambatan pengiriman barang.

#### 4. PEMBAHASAN

##### 5.1 BENTUK SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA UD. “ABC” DI SURABAYA

Pemetaan bentuk sistem pengendalian manajemen ini disusun sesuai dengan kerangka *management control system package* menurut Malmi & Brown (2008).

Cultural Controls		
<p><b>Clan</b></p> <p>Tidak ada aturan untuk formalitas di dalam perusahaan namun lebih menekankan pada kenyamanan antar karyawan dan atmosfer lingkungan kerja di perusahaan ini cenderung santai</p>	<p><b>Value</b></p> <p>Mengutamakan kepercayaan pelanggan dan menjunjung tinggi nilai kerja sama karena memiliki tujuan yang sama</p>	<p><b>Symbol</b></p> <p>Simbol sederhana karena hanya terdiri dari dua huruf yang melambangkan nama perusahaan</p>
<p><b>Planning</b></p> <p>Pembuatan action planning lebih didominasi oleh bagian marketing dan terdapat budget secara informal</p>	<p><b>Cybernetic Control</b></p> <p>Pengukuran kinerja hanya dari segi financial yaitu dengan membandingkan hasil pendapatan setiap bulan dengan target penjualan</p>	<p><b>Reward and Compensation</b></p> <p>Reward diberikan kepada seluruh karyawan kecuali pekerja tenaga kasar dan besarnya reward ditentukan oleh pemilik perusahaan</p>
Administrative Controls		
<p><b>Governance Structure</b></p> <p>Setiap karyawan memiliki job description yang menggambarkan tugas, tanggung jawab dan kewenangan serta kewajiban yang dimiliki</p>	<p><b>Organization Structure</b></p> <p>Struktur organisasi secara informal dan desain organisasi yang berbentuk fungsional dan cenderung vertikal dan horizontal,</p>	<p><b>Polices and Procedures</b></p> <p>Terdapat polices and procedures yang ditentukan dan dibuat oleh pemilik perusahaan</p>

**Gambar 2**  
**Bentuk Sistem Pengendalian Manajemen UD. “ABC”**  
**Menurut Malmi & Brown (2008)**



## **5.2 PERMASALAHAN PENGENDALIAN**

Permasalahan yang terdapat pada UD. “ABC” menurut Merchant dan Van der Stede (2007) sebagai berikut:

### *1. Lack of directions*

- Tidak adanya pemantauan pelaksanaan *job description*

Karyawan melakukan penyimpangan *job description* baik sengaja maupun tidak sengaja, seperti adanya penyimpangan *job description* yang dilakukan oleh kepala gudang cabang/kepala pengiriman, apabila hal ini terjadi secara terus-menerus maka hal ini akan mempengaruhi kepercayaan pelanggan terkait dengan informasi yang diterima oleh pelanggan.

- Tidak adanya evaluasi kinerja

Berdasarkan dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti, tidak adanya evaluasi kinerja ini juga menyebabkan karyawan mengulangi kesalahan yang sama, seperti kepala gudang cabang/kepala pengiriman yang melupakan tanggung jawab pekerjaannya untuk melakukan pengiriman barang kembali ke pihak ekspedisi, bagian pengiriman yang sering tidak masuk untuk bekerja dan kesalahan kepala gudang pusat dalam mengeluarkan jenis dan kuantitas barang yang akan dikirim.

- Kurangnya pemahaman prosedur kerja

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara prosedur dengan aktivitas yang dijalankan di UD. “ABC”, seperti kepala gudang pusat yang tidak menjalankan prosedur pengambilan barang dengan baik dan hal ini telah menimbulkan adanya komplain dari pelanggan terkait ketidaksesuaian barang yang dikirim oleh perusahaan dengan permintaan pelanggan.

### *2. Motivational problems*

- Perolehan *reward*

Segala bentuk dan jumlah *reward* yang diberikan kepada karyawan didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan dari pemilik perusahaan sendiri dan yang menerima *reward* ini adalah seluruh karyawan perusahaan kecuali bagian

pengiriman dan karyawan gudang pusat yang merupakan pekerja tenaga kasar dan hal inilah yang menimbulkan permasalahan motivasi pada diri karyawan.

➤ *Prioritas karyawan*

Berdasarkan dari observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa pekerjaan di UD. “ABC” bukan menjadi prioritas utama bagi karyawan bagian pengiriman. Permasalahan prioritas ini terbukti ketika bagian pengiriman yang sering tidak masuk bekerja karena memiliki pekerjaan sampingan selain di UD. “ABC” ini. Bagi karyawan bagian pengiriman, prioritas utama mereka adalah mendapatkan uang dengan pekerjaan apapun selain di UD. “ABC”. Penyebab adanya permasalahan prioritas ini adalah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa karyawan bagian pengiriman yang merupakan pekerja tenaga kasar tidak memperoleh *reward* sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

3. *Personal limitations*

➤ *Penyimpangan job description*

Penyimpangan *job description* di UD. “ABC” sering terjadi dikarenakan menurut hasil observasi, bagian *marketing* memiliki banyak pekerjaan yang harus dilakukan.

➤ *Pengalaman karyawan*

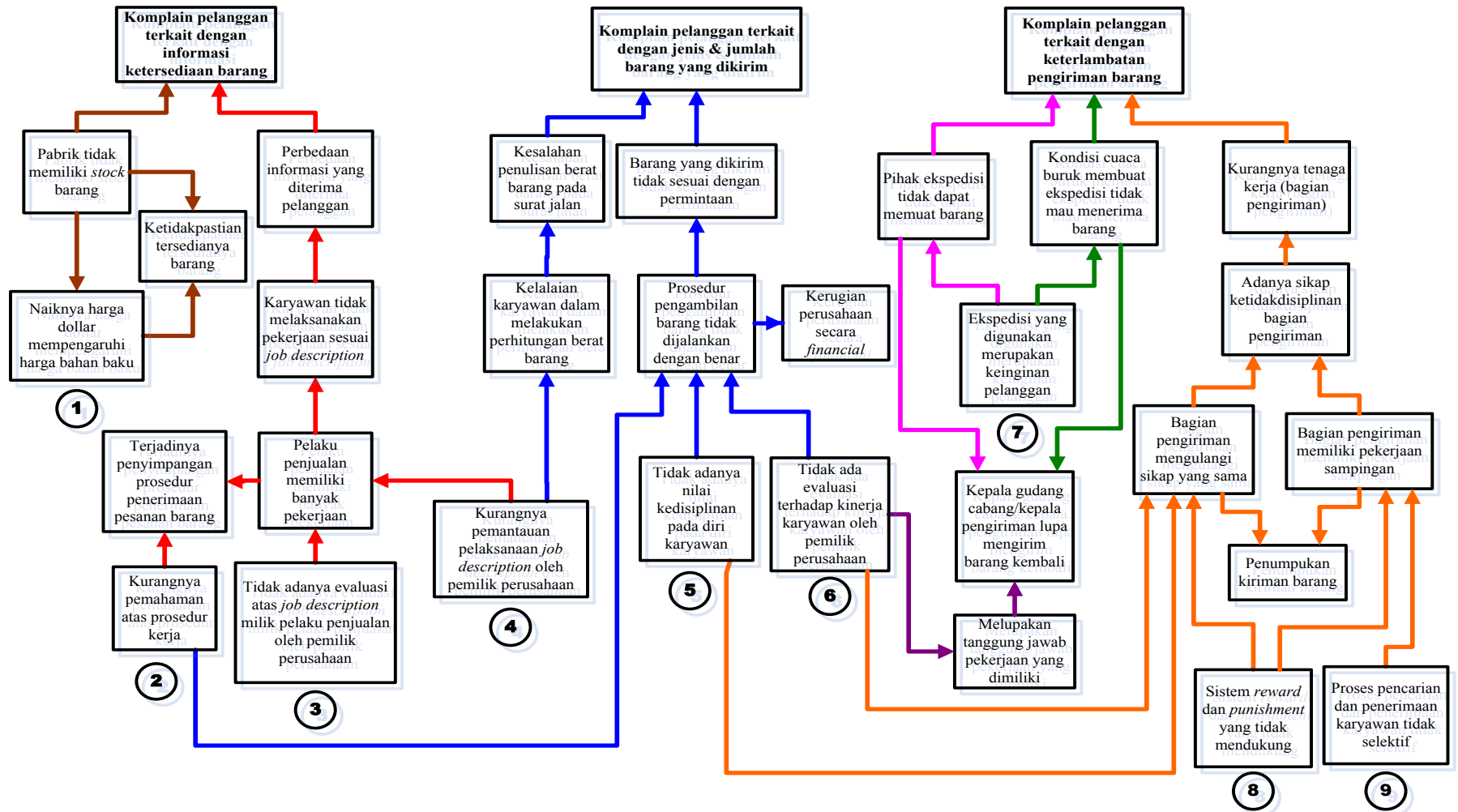
Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kurangnya pengalaman menjadikan karyawan memiliki *personal limitations*, yaitu masih adanya kesulitan bagi kepala gudang cabang/kepala pengiriman dalam beradaptasi dengan pekerjaannya seperti dalam hal kesulitan dalam melakukan penghitungan *stock* barang.

➤ *Feedback*

Tidak ada *feedback* yang diberikan oleh pemilik perusahaan kepada seluruh karyawan UD. “ABC” menyebabkan karyawan tidak mengetahui kekurangan dan kelebihan yang mereka miliki selama bekerja.

### **5.3 ANALISIS PENYEBAB DAN AKIBAT DARI ADANYA KOMPLAIN PELANGGAN PADA UD. “ABC” DI SURABAYA**

Peneliti merumuskan permasalahan yang terdapat pada UD. “ABC” terkait dengan komplain pelanggan, dimulai dari permasalahan utama hingga akar permasalahan, yaitu sebagai berikut:



Gambar 3  
Peta Sebab-Akibat Permasalahan Di UD. "ABC" Di Surabaya

Berdasarkan dari gambar 3 maka akar permasalahan tersebut akan dikelompokkan berdasarkan jenis sistem pengendalian manajemen yang terkait, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Kelemahan Sistem Pengendalian Manajemen Terkait Dengan Masalah**  
**Komplain Pelanggan: Informasi Ketersediaan Barang**

Penyebab Umum	Temuan	Penyebab	Jenis SPM Terkait	
1. Pabrik tidak memiliki <i>stock</i> barang.	-	Harga dollar naik mempengaruhi harga bahan baku.	-	-
2. Perbedaan informasi yang diterima oleh pelanggan.	Karyawan tidak melaksanakan pekerjaan sesuai dengan <i>job description</i> dan bagian <i>marketing</i> memiliki banyak pekerjaan.	Kurangnya pemahaman karyawan atas prosedur kerja.	<i>Administrative Control</i>	<i>Polices and Procedures</i>
		Tidak adanya evaluasi atas <i>job description</i> milik pelaku penjualan oleh pemilik perusahaan.	<i>Administrative Control</i>	<i>Governance Structure</i>
		Kurangnya pemantauan pelaksanaan <i>job description</i> oleh pemilik perusahaan	<i>Administrative Control</i>	<i>Governance Structure</i>

Berdasarkan pada tabel 1, temuan ini terjadi karena tiga hal yaitu:

- a. Kurangnya pemahaman karyawan atas prosedur kerja.

Berdasarkan Malmi & Brown (2008), akar permasalahan pertama ini menunjukkan lemahnya *administrative control* khususnya pada bagian *polices and procedures*.

- b. Tidak adanya evaluasi atas *job description* milik bagian *marketing* oleh pemilik perusahaan.

Berdasarkan Malmi & Brown (2008) akar permasalahan kedua ini menunjukkan lemahnya *administrative control* khususnya pada bagian *governance structure*.

- c. Kurangnya pemantauan pelaksanaan *job description* oleh pemilik UD. "ABC".

Berdasarkan Malmi & Brown (2008) akar permasalahan kedua ini menunjukkan lemahnya *administrative control* khususnya pada bagian *governance structure*.

**Tabel 2**  
**Kelemahan Sistem Pengendalian Manajemen Terkait Dengan Masalah Komplain Pelanggan: Jenis Dan Jumlah Barang**

Penyebab Umum	Temuan	Penyebab	Jenis SPM Terkait	
1. Kesalahan penulisan berat barang pada surat jalan	Kelalaian karyawan dalam melakukan perhitungan berat barang	Kurangnya pemantauan pelaksanaan <i>job description</i> oleh pemilik perusahaan.	<i>Administrative Control</i>	<i>Governance Structure</i>
2. Barang yang dikirim tidak sesuai dengan yang dipesan oleh pelanggan	Prosedur pengambilan dan pengiriman barang tidak dijalankan dengan benar.	Kurangnya pemahaman karyawan atas prosedur kerja	<i>Administrative Control</i>	<i>Polices and Procedures</i>
		Tidak ada nilai kedisiplinan pada diri karyawan.	<i>Cultural Control</i>	<i>Value Based Control</i>
		Tidak ada evaluasi terhadap kinerja karyawan oleh pemilik perusahaan.	<i>Cybernetic Control</i>	<i>Non Financial Performance Measurement System</i>

Berdasarkan pada tabel 2, temuan yang didapatkan dari komplain pelanggan terkait dengan jenis dan jumlah barang adalah sebagai berikut:

1. Kelalaian karyawan dalam melakukan perhitungan berat barang

Temuan pertama ini terjadi karena kurangnya pemantauan terhadap pelaksanaan *job description* oleh pemilik perusahaan. Berdasarkan Malmi & Brown (2008), akar permasalahan ini menunjukkan lemahnya *administrative control* khususnya pada bagian *governance structure*.

2. Prosedur pengambilan dan pengiriman barang tidak dijalankan dengan benar.

Temuan yang kedua yaitu prosedur pengambilan barang yang tidak dijalankan dengan benar ini terjadi karena tiga hal yaitu:

a. Kurangnya pemahaman karyawan atas prosedur kerja yang telah ditetapkan

Berdasarkan Malmi & Brown (2008), akar permasalahan ini menunjukkan lemahnya *administrative control* khususnya pada bagian *polices and procedures*.

b. Tidak adanya nilai kedisiplinan pada diri karyawan

Berdasarkan Malmi & Brown (2008) akar permasalahan ini menunjukkan lemahnya *cultural control* khususnya *value based control*.

c. Tidak adanya evaluasi terhadap kinerja karyawan oleh pemilik perusahaan.

Berdasarkan Malmi & Brown (2008), akar permasalahan ketiga yaitu tidak adanya evaluasi terhadap kinerja karyawan oleh pemilik perusahaan menunjukkan lemahnya *cybernetic control* khususnya pada bagian *non financial performance measurement system*.

**Tabel 3**  
**Kelemahan Sistem Pengendalian Manajemen Terkait Dengan Masalah**  
**Komplain Pelanggan: Keterlambatan Pengiriman Barang**

Penyebab Umum	Temuan	Penyebab	Jenis SPM Terkait	
1. Pihak ekspedisi tidak dapat memuat barang.  2. Kondisi cuaca buruk membuat pihak ekspedisi tidak mau menerima barang	Kepala gudang cabang/kepala pengiriman melupakan tanggung jawab pekerjaan yang dimilikinya.	Pihak ekspedisi yang digunakan adalah permintaan pelanggan.	-	-
		Tidak ada evaluasi terhadap kinerja karyawan oleh pemilik perusahaan.	<i>Cybernetic Control</i>	<i>Non Financial Performance Measurement System</i>
3. Kurangnya tenaga kerja yang dibutuhkan pada bagian pengiriman.	Adanya sikap ketidaksiplinan dan bagian pengiriman mengulangi sikap yang sama.	Sistem <i>rewards</i> dan <i>punishment</i> yang tidak mendukung.	<i>Rewards and Compensation</i>	
		Tidak ada nilai kedisiplinan pada diri karyawan.	<i>Administrative Control</i>	<i>Polices and Procedures</i>
		Tidak ada evaluasi terhadap kinerja karyawan oleh pemilik perusahaan	<i>Cultural Control</i>	<i>Value Based Control</i>
	Bagian pengiriman memiliki pekerjaan lainnya di luar UD. "ABC".	Proses pencarian dan penerimaan calon karyawan baru tidak selektif.	<i>Administrative Control</i>	<i>Polices and Procedures</i>
		Sistem <i>rewards</i> yang tidak mendukung.	<i>Rewards and Compensation</i>	

Berdasarkan pada tabel 3, maka temuan yang didapatkan dari komplain pelanggan terkait dengan keterlambatan pengiriman barang adalah sebagai berikut:

1. Kepala gudang cabang/kepala pengiriman melupakan tanggung jawab pekerjaan yang dimilikinya.

Temuan pertama ini terjadi karena tidak ada evaluasi terhadap kinerja karyawan oleh pemilik perusahaan. Berdasarkan Malmi & Brown (2008), akar

permasalahan ini menunjukkan lemahnya *cybernetic control* khususnya pada *non financial performance measurement system*.

2. Adanya sikap ketidakdisiplinan dan bagian pengiriman mengulangi sikap yang sama.

Temuan ketiga ini terjadi karena tiga hal, antara lain sebagai berikut:

- a. Sistem *rewards* dan *punishment* yang tidak mendukung.

Berdasarkan Malmi & Brown (2008), akar permasalahan ini menunjukkan lemahnya *rewards and compensation* dan *administrative control* khususnya *policies and procedures*. Sedangkan *policies and procedures* yang diterapkan di UD. “ABC” ini dikatakan lemah karena pemilik perusahaan tidak memberlakukan kebijakan atas adanya *punishment* bagi karyawan yang melakukan kesalahan, di mana kesalahan yang dimaksud adalah kesalahan yang tidak berhubungan dengan *financial* perusahaan.

- b. Tidak adanya nilai kedisiplinan pada diri karyawan.

Berdasarkan Malmi & Brown (2008) akar permasalahan dari tidak adanya nilai ketidakdisiplinan pada diri karyawan adalah lemahnya *cultural control* khususnya *value based control*.

- c. Tidak ada evaluasi terhadap kinerja karyawan oleh pemilik perusahaan.

Berdasarkan Malmi & Brown (2008), akar permasalahan ini menunjukkan lemahnya *cybernetic control* khususnya pada *non financial performance measurement system*. Temuan ini terjadi karena dua hal, antara lain sebagai berikut:

- a. Proses pencarian dan penerimaan calon karyawan baru tidak selektif.

Berdasarkan Malmi & Brown (2008) akar permasalahan ini menunjukkan lemahnya *administrative control* khususnya *policies and procedures*.

- b. Sistem *rewards* dan *punishment* yang tidak mendukung.

Berdasarkan Malmi & Brown (2008) akar permasalahan ini menunjukkan lemahnya *reward and compensation*. UD. “ABC” telah memberikan *reward and compensation* pada karyawan perusahaan, namun yang menjadi permasalahannya adalah tidak seluruh karyawan perusahaan yang menerima *reward*.

## **6. KESIMPULAN DAN SARAN**

UD. “ABC” secara tidak langsung telah menerapkan sistem pengendalian manajemen namun masih perlu untuk diperbaiki lagi dan pengukuran kinerja yang hanya dari segi *financial* saja masih belum cukup dalam memberikan kualitas layanan yang diinginkan oleh pelanggan karena hal ini telah terbukti dari adanya komplain pelanggan terkait dengan informasi ketersediaan barang, jumlah dan jenis barang yang dikirim, dan keterlambatan pengiriman barang. Sehingga dari penelitian ini, maka peneliti memberikan rekomendasi yaitu sebagai berikut:

1. Dari segi *cybernetic control* pada bagian *non financial measurement systems* perlu dilakukan perbaikan berupa melakukan pengukuran kinerja secara seimbang yaitu pengukuran melalui kehadiran karyawan, sikap dan kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku dan hasil kerja karyawan.
2. Dari segi *reward and compensation* perlu dilakukan perbaikan berupa pemberian *reward* secara adil oleh pemilik perusahaan kepada seluruh karyawan sesuai dengan hasil kerja masing-masing karyawan.
3. Dari segi *administrative control* pada bagian *governance structure* perlu dilakukan perbaikan berupa melakukan evaluasi terhadap *job description* milik bagian *marketing* oleh pemilik perusahaan dan pemilik perusahaan berperan secara aktif dalam kegiatan operasional perusahaan serta tidak melimpahkan seluruh pekerjaan pada bagian *marketing*.
4. Dari segi *administrative control* pada bagian *policies and procedures* perlu dilakukan perbaikan berupa penekanan akan pentingnya pemahaman dan pelaksanaan prosedur kerja kepada seluruh karyawan, khususnya bagi karyawan yang memiliki jabatan sebagai kepala dari bagian tertentu oleh pemilik perusahaan dan membuat kebijakan baru untuk memperjelas dan menegaskan sistem *punishment* bagi karyawan, di mana *punishment* tersebut dapat berupa pemotongan gaji karyawan dan pemotongan uang makan karyawan.
5. Dari segi *cultural control* pada bagian *value based control* perlu dilakukan perbaikan berupa memberikan penekanan terhadap pentingnya nilai kedisiplinan



dalam diri karyawan baik dari segi pemahaman dan pelaksanaannya serta pemilik perusahaan melakukan pengawasan dan pemantauan secara rutin untuk mengetahui apakah karyawan telah bertindak sesuai dengan yang diharapkan.

6. Dalam menjalankan bisnisnya guna meningkatkan kualitas layanan perusahaan, UD. “ABC” perlu memperhatikan:

a) *Personnel Contact Quality*

- Sikap yang ditunjukkan oleh bagian *marketing* ketika berinteraksi dengan pelanggan tentunya mempengaruhi pandangan pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh UD. “ABC” sehingga penting bagi bagian *marketing* untuk bersikap ramah dan sopan ketika melayani permintaan dan komplain pelanggan.

b) *Order Release Quantities*

- UD. “ABC” perlu untuk mempertimbangkan supplier yang akan dipilih untuk menjadi penyedia barang. Di mana pertimbangan tersebut antara lain dari segi kualitas barang, kecepatan pengiriman barang, dan ketersediaan barang.

c) *Information Quality*

- Bagian *marketing* harus menguasai lingkup pekerjaannya, seperti informasi terkait dengan barang dan supplier karena kualitas informasi menunjukkan persepsi pelanggan atas informasi yang disediakan supplier tentang barang yang akan dipilih oleh pelanggan.

d) *Ordering Procedures*

- Prosedur pemesanan menunjukkan efektivitas dan efisiensi dari prosedur yang disediakan untuk supplier. Hal ini perlu untuk diperhatikan oleh pemilik perusahaan dan bagian *marketing*, di mana pemilik perusahaan merupakan orang yang memiliki wewenang dalam membuat dan menentukan prosedur-prosedur kegiatan operasional perusahaan termasuk prosedur pemesanan barang. Sedangkan bagian *marketing* merupakan orang yang berinteraksi dengan supplier dalam menjalankan prosedur pemesanan barang tersebut.

e) *Order Accuracy*

- Keakuratan pesanan menunjukkan kesesuaian kegiatan layanan pengiriman dengan pesanan pelanggan setelah pesanan tersebut tiba. Sehingga penting bagi kepala gudang pusat dan kepala gudang cabang/kepala pengiriman untuk melakukan pengawasan dan pengecekan ketika bagian pengiriman melakukan aktivitas pengambilan barang, agar barang yang dikeluarkan dari gudang untuk dikirim kepada pelanggan sesuai dengan pesanan pelanggan.

f) *Order Condition*

- Kepala gudang pusat harus teliti dalam melakukan pengecekan atas kondisi barang yang diterima dari pabrik aluminium dan kepala gudang cabang/kepala pengiriman perlu untuk memperhatikan kondisi barang selama kegiatan pengiriman barang kepada pelanggan.

g) *Order Quality*

- Kualitas pesanan menunjukkan seberapa baik produk dapat digunakan sehingga perlu untuk diperhatikan oleh UD. “ABC” ketika melakukan pemesanan barang dengan pabrik aluminium, karena barang yang diterima oleh UD. “ABC” tersebut akan dijual kembali guna untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

h) *Order Discrepancy Handling*

- Bagian *marketing* perlu untuk memiliki sikap yang tanggap dan cepat dalam merespon komplain terkait masalah ketidaksesuaian barang.

i) *Timeliness*

- UD. “ABC” perlu untuk memperhatikan waktu pengiriman barang yang telah diperkirakan sebelumnya kepada pelanggan. Hal ini tentunya mempengaruhi *image* perusahaan dalam memenuhi janjinya kepada pelanggan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems Twelfth Edition*. Mc Graw Hill: New York.
- Bienstock, Mentzer, and Bird. 1997. *Journal of Marketing: Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process*. John T. Mentzer, Daniel J. Flint, and G. Tomas M. Hult, Vol.65 (October 2001), p. 82-104, 2001.
- Bisnis, 2013, *Inilah 8 Hal Penting Memuaskan Pelanggan*, diakses 19 Mei 2013 pada <http://www.bisnis.com/m/inilah-8-hal-penting-memuaskan-pelanggan>
- Conor, Munoz & Chan. 2011. *Competitive Forces And The Importance Of Management Control Systems In Emerging-Economy Firms: The Moderating Effect Of International Market Orientation*. Accounting, Organizations and Society 36 (2011) 246–266.
- Gi du, Kang & Yong Duk, Kim. 2009. *An Analysis of the Measurement of the Shipping Service Quality*. The Asian Journal Of Shipping And Logistic Vol. 25 No. 1.
- Investor Online, 2012, *Krisis Global Turunkan Permintaan Aluminium*, diakses 17 Mei 2013 pada <http://www.investor.co.id/energy/krisis-global-turunkan-permintaan-aluminium/36256>
- Johnston. 1995. *The Determinants Of Service Quality: Satisfiers And Dissatisfiers*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 6 No. 5, 1995, pp. 53-71.
- Kaplan, Robert S., And David P. Norton. 2000. *The Strategic Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Koran Jitu, 2013, *Bisnis Properti Tahun 2013 Tetap Booming Selama BI Rate 1 digit*, diakses 19 Mei 2013 pada <http://koranjitu.com/lifestyle.detail/7247/Bisnis.Proprieti.Tahun.2013.Tetap.Booming.Selama.BI.Rate.1.digit>
- Malmi, T., dan D.A. Brown. 2008. *Management Control Systems as A Package - Opportunities, Challenges and Research Directions*. Management Accounting Research 19 (2008).
- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 2<sup>nd</sup> edition. Prentice Hall: UK.
- Molden, Andrea & Hongman, Maria. 2011. *Employee Performance Measurement Systems and their Links to the Management Control System Package*. Stockholm School of Economics Department of Accounting and Financial Management.
- Nasution. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Managemen*. Edisi 2. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Vincent dan Goestman. 2013. *Bagaimana Peran Gaya Kepemimpinan Terhadap Implementasi SPM Perspektif (Malmi & Brown)*. Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.2 No.1 (2013).
- Zairi, Mohamed. 2010. *Becoming World Class Through A Culture Of Measurement*. European Centre for TQM Management Centre.