

**PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN YANG EFEKTIF UNTUK MENGATASI *CONTROL PROBLEMS* DIVISI *MARKETING* PADA PT.X DI SURABAYA**

**Della Karlina**

**Fidelis Arastyo Andono , S.E., M.M., Ak.**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Surabaya

[dellakarlina@yahoo.com](mailto:dellakarlina@yahoo.com)

**Abstrak** - Dalam badan usaha seringkali terjadi perbedaan antara keinginan dan tujuan karyawan dengan tujuan yang telah ditanamkan. Hal ini menyebabkan karyawan mengalami *control problems* dalam melakukan pekerjaannya. *Control problems* yang dimaksud adalah *lack of direction*, *motivational problem*, dan *personal limitation*. Untuk mengatasi *control problems* diperlukan adanya sistem pengendalian manajemen dimana bertujuan untuk mengatasi *control problems* yakni *action control*, *result control*, *personnel control* dan *cultural control*. PT.X merupakan badan usaha yang bergerak menjual lahan dengan menganut sistem bagi hasil dengan pemilik lahan dimana PT.X berperan untuk mengelola lahan tersebut dan seringkali mengalami *control problems* pada karyawan ketika melakukan proses pemasaran. Adapun kontrol yang dibuat oleh PT.X sebagai bentuk pengendalian untuk mengatasi *control problems*. Akan tetapi, kontrol-kontrol yang ada masih belum cukup mengatasi *control problems* sehingga pembuatan skripsi ini difokuskan untuk membahas penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mengatasi *control problems* pada divisi *marketing* di PT.X.

**Kata kunci** : *sistem pengendalian manajemen, action control, result control, personnel control, cultural control, lack of direction, motivational problem, personal limitation.*

**Abstract** - In the business entity often happens difference between desires and goals of employees with the objectives that have been implemented. Absolutely, it causes control problems of employees experience in their work. Control problems are lack of direction, motivational problems, and personal limitation. To overcome the problems it is necessary to control the management control system which aims to overcome the control problems that action control , result control , personnel control and cultural control. PT.X is a business entity engaged in selling land adopts a profit-sharing with landowners where PT.X role is to manage the land and often experiencing control problems on employees when conducting marketing process. The controls are made by PT.X as a form of control to overcome the control problems. However , existing controls are still not enough to overcome the control problems that the making of this thesis is focused to discuss the implementation of an effective management control system to overcome the control problems in the marketing division at PT.X.

*Keywords : management control systems , action control, result control, personnel control,cultural control, lack of direction, motivational problem, personal limitation.*

## **PENDAHULUAN**

Berdasarkan survei *The State Performance Management* yang dilakukan terhadap 414 member ( Sibson , 2004) pada posisi manajerial di Amerika Utara memperlihatkan bahwa 81% responden percaya bahwa manajer senior dalam organisasi mengerti *driver* dalam mencapai strategi bisnis, 46% mengatakan bahwa manajemen menengah mengerti mengenai *driver* namun hanya 13% yang percaya bahwa karyawan biasa yang mengerti tentang *driver*. Hal ini mengindikasikan bahwa tujuan perusahaan tidak diinformasikan hingga ke semua level dalam organisasi. Hal ini dapat mempengaruhi penurunan kinerja para karyawan ketika *lack of direction, personal limitation, dan motivational problem* telah mengurangi produktivitas kerja mereka. Menurut studi kasus Accenture (2011) , alasan utama responden tidak puas dengan pekerjaan mereka, antara lain kompensasi yang tidak sepadan ( 47 persen oleh perempuan dan 44 persen oleh laki-laki), tidak adanya kesempatan untuk tumbuh ( 36 persen dibandingkan 32 persen ), tidak adanya kesempatan pengembangan karir ( 33 persen dibandingkan 34 persen), dan merasa terangkap ( 29 persen dibandingkan 32 persen). Alasan-alasan tersebut merupakan sebagian penyebab terjadinya *control problems* yang sudah umum terjadi dalam perusahaan. Hal itu disebabkan oleh kurangnya dukungan dan komitmen bersama dari badan usaha pada setiap anggotanya.

Pada divisi *marketing* PT.X yang menjadi objek skripsi ini juga mengalami masalah terkait *control problems* dimana sistem yang telah dibuat oleh PT.X kurang diperhatikan mengenai kinerja para karyawan sehingga telah terjadi masalah yang cukup fatal yaitu adanya pencurian aset yang dilakukan dengan membuat laporan fiktif anggaran dalam proses pemasaran dan hal tersebut sampai sekarang masih seringkali terjadi. Selain itu, kepatuhan dalam sistem yang dibentuk oleh PT.X berupa standar operasional prosedur (SOP) juga masih lemah dan hal ini menyebabkan dalam proses pemasaran masih banyak diketahui masalah dimana salah satunya yang paling beresiko tinggi adalah pemisahan fungsi yang belum jelas. Berdasarkan kasus-kasus yang telah terjadi khususnya

yang terjadi pada PT.X, hal ini menunjukkan bahwa *lack of direction*, *motivational problem*, serta *personal limitation* masih belum teratasi dan belum menjadi perhatian khusus bagi perusahaan padahal hal itu sangat menentukan keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan.

### **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN YANG EFEKTIF UNTUK MENGATASI *CONTROL PROBLEMS***

Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang berperan penting dalam membantu manajemen dalam mengambil langkah untuk memastikan apakah karyawan telah melakukan yang terbaik bagi organisasi. Penerapan sistem pengendalian manajemen dapat digunakan untuk mengatasi *control problems* yang terjadi dalam suatu badan usaha. *Control problems* tersebut antara lain *motivational problem*, *lack of direction*, dan *personal limitation*.

*Motivational problem*, *lack of direction*, dan *personal limitation* yang terjadi dalam badan usaha terjadi karena kurangnya kontrol manajemen yang efektif dari perusahaan. Menurut Efferin dan Soeherman (2010), *Motivational problem* terjadi karena tidak selarasnya motif pribadi dengan tujuan organisasi. Masalah motivasi terjadi karena berasal dari diri sendiri dan akibat adanya iming-iming dari pihak luar. Akar masalahnya adalah konflik kepentingan antara diri karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Beda halnya dengan *motivational problem*, *lack of direction* disebabkan karena anggota badan usaha mengalami keterbatasan pemahaman atas penugasan dimana kondisi ini terjadi saat karyawan tidak menjalankan tugasnya dengan benar. Sedangkan, *personal limitation* merupakan keterbatasan pribadi yang terjadi karena kurangnya pengetahuan kemampuan, keahlian, atau kompetensi seseorang dalam menjalankan tugasnya. Hal ini bisa saja terjadi karena lemahnya sistem perekrutan, pelatihan, atau tidak memadainya panduan prosedur kerja. Jadi ,akar masalahnya adalah kualifikasi karyawan yang tidak sesuai dengan penempatannya

Untuk mengatasi *control problems* , perusahaan dapat melakukan sistem pengendalian manajemen secara efektif . *Action control* berfokus terhadap tindakan karyawan apakah sesuai dengan kepentingan perusahaan. Menurut Merchant (1998), pada dasarnya suatu action control dikatakan ketat hanya jika

kontrol tersebut memungkinkan para karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan konsisten untuk mencapai tujuan perusahaan dan tidak mengambil suatu tindakan yang membahayakan yang mungkin menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Selain kontrol yang mengatur dalam tindakan karyawan, hasil yang diperoleh oleh karyawan juga harus diatur dan dinamakan dengan *result control*. Kontrol yang terakhir adalah *personel control* dan *cultural control*. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), *personnel control* membantu karyawan bekerja dengan baik. Pengendalian ini membangun kecenderungan yang timbul dari dalam diri karyawan untuk mengendalikan diri sendiri. Sedangkan *cultural control* dirancang untuk mendorong *mutual monitoring* yaitu tekanan sosial yang dipakai oleh kelompok terhadap individu dalam kelompok tersebut agar tidak menyimpang dari norma dan nilai yang berlaku dalam perusahaan.

Dalam menjalankan perusahaan, tidak ada kontrol yang menjadi paling unggul untuk mengatasi semua *control problem* karena pada dasarnya suatu sistem pengendalian didesain untuk menjadi dasar dalam pengerjaan aktivitas yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Pengimplementasian kontrol-kontrol harus disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan akan masalah-masalah yang terjadi di perusahaan karena tidak ada tipe kontrol yang secara efektif dapat diterapkan dalam segala macam situasi.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mengatasi *control problems* divisi *marketing* PT.X di Surabaya menggunakan pendekatan kualitatif yang mana hanya meneliti satu objek saja dalam PT.X yaitu divisi *marketing* khususnya *marketing executive* dan *supervisor marketing* yang bertugas dalam melakukan pemasaran dalam memperoleh mitra dan tujuan dari studi ini berupa *explanatory research* yang mana ingin memahami lebih dalam lagi mengenai masalah-masalah yang terjadi dalam divisi *marketing* serta studi ini merupakan *applied research* yang akan mencoba memberikan solusi untuk mengatasi *control problems* divisi *marketing* pada PT.X di Surabaya melalui penerapan sistem pengendalian manajemen.

Adapun dibuatnya *main research question* untuk membantu membahas lebih dalam mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mengatasi *control problems* divisi *marketing* PT.X di Surabaya. *Mini research question* yang pertama adalah bagaimana sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan pada divisi *marketing* di PT.X selama ini. Sumber dan metode pengumpulan data yang didapatkan dari perusahaan berupa data-data internal perusahaan yang dijadikan sebagai bahan analisis dokumen guna memastikan apakah divisi *marketing* di PT.X sudah mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen. Selain itu, dilakukan wawancara yang menggunakan metode *semi-structure interview*. Di samping itu, juga menggunakan alat bantu laptop karena waktu melakukan wawancara sangat terbatas.

*Mini research question* yang kedua adalah *control problems* apa yang dihadapi terkait dengan sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan selama ini. Sumber dan metode pengumpulan data didapatkan dari karyawan pada divisi *marketing* melalui *semi-structure interview*. Wawancara bertujuan mengetahui *control problems* yang terjadi pada divisi *marketing*.

*Mini research question* yang ketiga adalah bagaimana efektifitas dari sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan oleh divisi *marketing* di PT.X selama ini. Sumber dan metode pengumpulan data melalui wawancara dengan *semi-structure interview* serta analisis data.

*Mini research question* yang keempat adalah perbaikan apa saja yang perlu dilakukan untuk mengatasi *control problems* pada divisi *marketing* di PT.X melalui sistem pengendalian manajemen. Sumber dan metode pengumpulan data yang didapatkan dari bagian *marketing* melalui *semi-structure interview*. Selain itu juga digunakan data-data internal PT.X yaitu data-data hasil observasi dan data-data hasil analisis dokumen.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Setiap badan usaha tentu memiliki sistem pengendalian manajemen untuk mengontrol aktivitas operasional dalam perusahaan agar karyawan bertindak sesuai yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini juga dilakukan oleh PT.X

khususnya dalam mengatur aktivitas divisi *marketing* dengan penerapan kontrol yang tertulis dalam standar operasional prosedur (SOP). Sistem manajemen bersifat sentralisasi yaitu semua perintah berasal dari atasan yaitu direktur *marketing*.

Pada PT.X seringkali mengalami hambatan dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen terhadap karyawannya. Hambatan ini dikarenakan masalah yang berasal dari karyawannya. Masalah yang dialami dikarenakan masalah kepatuhan terhadap aturan, masalah koordinasi, masalah pemisahan fungsi, program *training* yang kurang bervariasi, fasilitas perlengkapan yang terganggu, dan keterbatasan diri oleh karyawan.

Dari kontrol yang telah diterapkan oleh PT.X di Surabaya dapat diketahui adanya kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari kontrol yang telah diterapkan seperti Semua hal yang dibutuhkan atau mendukung aktivitas pemasaran telah dijelaskan melalui standar operasional prosedur pemasaran (SOP) yang telah diberikan oleh perusahaan dimana hal tersebut sesuai dengan tanggung jawab karyawan yang melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP dan peraturan perusahaan. Selain itu, adanya sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh direktur *marketing* dimana dengan adanya sistem penilaian kinerja akan memicu untuk meningkatkan kinerja dan memudahkan direktur *marketing* dalam penilaian apakah kinerja karyawan mengalami penurunan atau peningkatan. Sistem penilaian kinerja dilakukan setiap akhir bulan. Dalam mendukung sistem penilaian kinerja, juga terdapat sistem *reward* dan *punishment*. PT.X telah menerapkan desain pekerjaan untuk divisi dan yang paling dominan diterapkan oleh PT.X yaitu menjunjung tinggi terlaksananya nilai-nilai perusahaan agar karyawan menyerap apa yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terlihat dengan adanya *training* baik formal maupun informal serta *breifing* untuk menekankan dan mensosialisasikan apa yang diinginkan oleh perusahaan. sedangkan kelemahan dari kontrol yang telah diterapkan adalah tidak adanya *punishment* yang mengatur ketidakpatuhan karyawan terhadap kewajiban terkait aktivitas *marketing*, tidak adanya kebijakan dalam pemisahan fungsi dan otoritas dokumen, kurang adanya pemantauan langsung terhadap kinerja marketing terhadap penggunaan kas yang telah diberikan PT.X terkait pemakaian anggaran, program

dalam pelaksanaan *training* formal yang belum maksimal karena masih ditemukan keterbatasan dan ketidakpuasan dari karyawan *marketing*, dan atasan dalam divisi *marketing* seperti *supervisor* masih melanggar dalam memberikan contoh yang baik kepada bawahan

Setelah melihat penerapan sistem pengendalian manajemen yang dikatakan masih belum maksimal karena masih ditemukan fenomena-fenomena yang terjadi pada divisi *marketing*. Maka dilakukannya perbaikan dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mengatasi *control problems* divisi *marketing* PT.X di Surabaya.

Dalam sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan oleh PT.X untuk mengatasi *control problems* divisi *marketing* di PT.X adalah *action control*. Pada divisi *marketing* belum mengatur *punishment* yang mengatur ketidapatuhan karyawan terhadap kewajiban terkait aktivitas *marketing* yaitu pameran dan kunjungan yang tertulis pada standar operasional prosedur (SOP). Hal ini terlihat ketika karyawan yang tidak membawa kalender kunjungan dimana terlihat sepele namun dapat berpengaruh negatif terhadap kinerjanya dan mengganggu aktivitas pemasaran oleh karyawan yang lainnya. Maka dari itu, disarankan agar hal yang sudah tertulis dan diwajibkan dalam SOP wajib diberi sanksi dengan memberikan surat peringatan (SP) dan hal ini tidak boleh disepelekan karena hal ini akan berpengaruh terhadap pola pikir dan perilaku karyawan yang akan menyepelekan kinerjanya. Divisi *marketing* PT.X tidak menerapkan adanya kebijakan dalam pemisahan fungsi. Hal ini terlihat pada proses pameran dimana adanya kebijakan untuk membuat laporan realisasi anggaran mengenai pengeluaran anggaran selama proses pameran berlangsung. Namun, dalam divisi *marketing* masih ada yang melakukan kecurangan karena tidak adanya pemisahan fungsi yaitu laporan realisasi anggaran dapat diotorisasi oleh *marketing executive* yang bukan berwenang sebagai *person in charge* dalam pameran yaitu *supervisor marketing*. hal ini dapat dicegah dengan pemisahan fungsi terhadap otoritas dokumen pengeluaran kas dengan tepat jadi yang mengotorisasi harus *person in charge* pameran yaitu *supervisor*. Jadi *marketing executive* tidak memiliki wewenang untuk mengotorisasi dokumen pengeluaran biaya melainkan hanya membuat pengeluaran anggarannya saja. Divisi *marketing* PT.X juga belum melakukan

pemantauan langsung terhadap kinerja *marketing* seperti pemantauan laporan anggaran dan hal ini dapat dilakukan dengan mewajibkan karyawan yang membuat laporan realisasi anggaran untuk menyertakan nota-nota terkait pengeluaran yang telah terjadi.

Selain adanya *action control*, *result control* juga bertujuan untuk mengontrol agar karyawan dapat memenuhi tujuan perusahaan. Pada divisi *marketing* PT.X hanya memberlakukan penilaian dan pengukuran kinerja hanya berdasarkan target omzet yang telah dipenuhi berdasarkan *flowchart* perolehan omzet dan hal ini kurang tepat karena mengingat banyaknya karyawan yang berpotensi untuk melakukan sikap tidak baik dan curang baik kepada perusahaan maupun calon mitra. Hal ini dapat diperbaiki dengan melakukan penilaian kinerja tidak hanya dilihat dari cara dalam perolehan omzetnya saja namun melihat bagaimana perilaku karyawan dan dapat dilakukan dengan membuat kebijakan baru yaitu penambahan poin maupun pengurangan poin pada rapot terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Penambahan atau pengurangan poin dilihat dari mulai kepatuhan karyawan terhadap SOP dan peraturan perusahaan.

Pada penerapan *personnel control* yang efektif, karyawan juga membutuhkan banyak keahlian yang mendukung serta keterampilan dalam melakukan aktivitas penjualan kepada calon mitra. Namun, dalam penelitian masih ditemukan banyak keterbatasan dan ketidakpuasan dari karyawan *marketing* yang mengatakan bahwa *training formal* yang dijalankan kurang efektif. Maka dari itu, kebijakan untuk menyelenggarakan pelatihan ke luar kota dimana tetap dilakukan secara produktif yakni dengan mengadakan evaluasi bersama mengenai kinerja pemasaran dengan membahas masalah selama melakukan proses pemasaran. Selain itu, setiap aktivitas *marketing* juga dibutuhkan fasilitas perlengkapan. Namun, proses *marketing* masih mengalami masalah seperti keterlambatan atau kehabisan stok *marketing toolkit* seperti rincian harga, brosur dan lainnya. Untuk penyediaan stok ditangani oleh *general affair*. Sedangkan keterlambatan perolehan *marketing toolkit* terjadi waktu pameran di luar kota dan fasilitas transportasi pada waktu kunjungan dimana transportasi berupa mobil yang dimiliki oleh PT.X terbatas hanya 7 mobil dan *marketing executive* yang melakukan kunjungan dalam sehari bisa mencapai 12

orang. Akibatnya, PT.X harus menyewa mobil dan seringkali sopir tidak mengetahui arah jalan ke hutan yang dituju. Hal ini dapat diantisipasi dengan memilih alternatif untuk menggunakan ekspedisi yang cepat kilat dengan estimasi 1x24 jam dan menyediakan garansi uang kembali jika tidak sampai pada waktu yang ditentukan dengan harga dua kali lipat sekitar 80-140 ribu (untuk daerah pulau jawa). Memang terlihat harga yang tertera memiliki selisih hampir dua kali lipat dengan harga jenis paket yang biasanya digunakan. Namun, manfaat yang diterima adalah karyawan *marketing* tidak terganggu aktivitasnya. Selain itu, untuk permasalahan tidak tersedianya sarana transportasi yang diakibatkan keterbatasan kendaraan oleh PT.X. Hal ini dapat diantisipasi dengan memberikan peta kepada sopir dan sopir yang digunakan melakukan kunjungan ke lahan tersebut harus orang yang sama agar memudahkan sopir untuk terbiasa dengan arah menuju lahan.

Dalam penerapan *cultural control* dimana kontrol ini memberikan efek cukup besar dalam terlaksananya kontrol-kontrol yang lain. Namun masih ditemukan adanya kekurangan dalam penerapannya dimana atasan dalam divisi marketing yaitu *supervisor* masih melanggar dalam memberikan contoh yang baik kepada marketing executive. Hal ini terlihat pada aktivitas *marketing* yaitu kunjungan karena adanya ketidakpatuhan *marketing executive* dalam menjalankan kunjungan bersama mitra sesuai dengan kalender kunjungan maka karyawan lain yaitu *marketing executive* yang tidak bersangkutan akan menggantikannya dengan perintah dari *supervisor*. Hal ini dapat ditegaskan agar *marketing executive* yang seharusnya bertanggung jawab pada mitra diwajibkan tetap melakukan proses kunjungan sedangkan proses *marketing* yang sudah direncanakan jauh hari dapat digantikan oleh *marketing executive* yang lain karena karakteristik mitra juga berbeda-beda dan pemahaman mengenai sifat mitra juga tidak bisa seketika saja dan dibutuhkan adaptasi. Dalam nilai perusahaan sudah dijelaskan bahwa harus fokus terhadap kepuasan pelanggan yaitu memberikan pelayanan terbaik kepada mitra serta karyawan dan memperlakukan mitra sesuai dengan karakteristiknya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam mencapai tujuan serta nilai-nilai perusahaan dalam divisi *marketing* di PT.X seringkali terhambat dikarenakan adanya *lack of direction, motivational*

*problem*, dan *lack of direction* karyawan yang timbul. Kontrol yang diterapkan oleh PT.X untuk mengatasi *control problems* pada divisi *marketing* ditemukan masih terdapat kelebihan dan kekurangan. Oleh karena itu, diberikannya saran berupa rekomendasi dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mengatasi *control problems* pada divisi *marketing*. Adanya sistem pengendalian manajemen yang efektif diharapkan dapat meminimalisasikan terjadinya *control problems* yang diakibatkan ketidaksesuaian kepentingan karyawan dengan perusahaan, ketidaktahuan arah oleh karyawan, dan keterbatasan yang memang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Accenture . 2011 . *Reinvent Opportunity : Looking Through a New Lens*. IWD Survey.
- Efferin, Sujoko dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi Dan Sistem Pengendalian Manajemen*. Indonesia : ELEX MEDIA.
- Hay Group. 2002. *Reward program implementation- Missed opportunities: Study highlights areas to improve effectiveness and engage employees*. ( [www.haygroup.com/Press\\_Room/index.asp](http://www.haygroup.com/Press_Room/index.asp) ) diakses pada Oktober 201
- Merchant, Kenneth A, dan Wim A. Van der Stede. 2007 . *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives* , 2th edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Sibson, and Synygy .2004 , *The State of Performance Management , Survey Report* . : World at Work