

**PENERAPAN *LEVERS OF CONTROL* DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA  
PT KALISARI CITRA JAYA**

**Jessica Peggy Fellita**

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
jessicapegyfellita@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kerangka *levers of control* yang telah dikembangkan oleh Tessier dan Otley (2012) yang merupakan salah satu dari sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan. Hal inilah yang juga perlu menjadi perhatian semua perusahaan, ketika suatu perusahaan tersebut ingin tetap bertahan lama dalam jangka waktu yang panjang dan tidak hanya memperhatikan dari segi *profit* dan *low cost*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode *descriptive reasearch*. Objek penelitian kali ini adalah **PT Kalisari Citra Jaya** yakni perusahaan yang bergerak di bidang transportasi umum. Penelitian ini bersifat *applied* dan menggunakan sumber data primer dengan melakukan wawancara dan observasi. Skripsi ini akan menunjukkan cara bahwa sistem pengendalian manajemen melalui beberapa rekomendasi dari masalah yang ada yang kemungkinan dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

**Kata Kunci:**

**Sistem Pengendalian Manajemen, *Levers of Control*, Motivasi, Kinerja Karyawan**

**Abstract**

This study aims to determine how the levers of control framework that has been developed by Tessier and Otley (2012), which is one of the management control system can improve the performance of employees of a company. This is what also needs to be a concern for all companies, when a company wants to survive long in the long term and not just pay attention to in terms of profit and low cost. This study used a qualitative approach using descriptive methods reasearch. The object of this study is PT Citra Jaya Kalisari the company engaged in the field of public transport. This research is applied and the use of primary data sources by conducting interviews and observasi. Skripsi this will show you how that system management control through some of the recommendations of the existing problems that are

likely to increase the motivation of employees so that the employee's performance can be improved.

**Keyword:**

**Management Control System, Levers of Control, Motivation, Employee Performance**

## **PENDAHULUAN**

Tingkat persaingan global yang semakin tajam merupakan tantangan bagi seorang direktur untuk perlu mempertimbangkan cara yang lebih efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif (Baines & Langfield-Smith, 2003). Hal ini juga berlaku pada bidang transportasi dalam mengelola manajemennya, agar perusahaan dapat bertahan lama dalam persaingan usaha yang sangat ketat.

*Management Control System* merupakan sarana bagi seorang direktur untuk memastikan bahwa manajemen bawah telah efisien dan efektif, serta berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan (ICFAI, 2006). Dengan adanya *management control system* dapat mengarahkan anggota perusahaan agar memiliki satu tujuan yang sama dan bertindak sesuai dengan tujuan tersebut.

Sedangkan menurut Simon (1995) mengatakan bahwa *Management control system* adalah suatu sistem pengendalian manajemen yang resmi berdasarkan informasi rutinitas dan prosedur direktur yang digunakan untuk mempertahankan pola dalam kegiatan organisasi. Pertama, resmi yang dimaksud termasuk dalam membuat perencanaan, anggaran dan sistem memantau harga pasar. Kedua, berdasarkan informasi maksudnya yakni dapat membantu manajer dalam mengkomunikasikan perencanaan dan tujuan serta memantau dan melihat perkembangannya. Hal ini juga dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang baik tergantung dari strategis bisnis suatu perusahaan. Maka dari itu, untuk dapat mengimplementasikan strategi perusahaan yang efektif. Perusahaan dapat menyeimbangkan empat pengendalian dari *Levers of Control*.

Strategi *Levers of Control* ini juga telah diterapkan oleh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dalam penelitiannya pada 49 perusahaan manufaktur yang terdapat dalam Bursa Efek Indonesia menunjukkan organisasi yang menggunakan *Levers of Control* yang terdiri dari 4 pengendalian secara insentif mempunyai tingkat inovasi dan kinerja yang lebih tinggi.

Dalam Simon (2000) menjelaskan bahwa terdapat empat sistem pengendalian *Lever of Control* (LOC) yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system* yang bekerja sama untuk mengendalikan perusahaan. *Belief system* menjelaskan tentang nilai-nilai inti organisasi, *Boundary system* menjelaskan kepada karyawan tentang apa yang mereka tidak bisa lakukan, *Diagnostic control system* memotivasi karyawan untuk melakukan serta menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan menyediakan mekanisme pemantauan, sedangkan *interactive control system* yaitu proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi.

Kerangka Simons telah sering digunakan dalam literature selama bertahun-tahun dengan hampir 790 kutipan (Google Scholar, 2011). Kerangka *Levers of Control* terdapat beberapa kelebihan seperti terdapat beberapa jenis pengendalian dan memberikan perspektif yang luas (Ferreira dan Otley, 2009). Namun, kelemahan utamanya ialah definisi dari konsep-konsep yang terlalu samar dan kadang-kadang ambigu (Ahrens dan Chapman, 2004; Bisbe et al., 2007; Ferreira dan Otley, 2009). Meskipun ada beberapa upaya di memperbaiki definisi diagnostic dan interaktif (Bisbe et al., 2007; Ferreira dan Otley, 2009), *Belief* dan *Diagnostic control system* telah kurang mendapat perhatian. Akibatnya, ada beberapa pengendalian dalam *Levers of Control* harus diselidiki secara lebih mendalam (Collier, 2005; Nixon dan Burns, 2005). Ferreira dan Otley (2009) telah mengusulkan kerangka *Levers of Control* baru yang tetap didasarkan pada kerangka LOC. Kemudian pada tahun 2012 Tessier dan Otley mengembangkan lagi teori *Levers of Control* dengan cara membagi menjadi

3 level yang didalamnya tidak hanya mencakup 4 pengendalian yang telah dikatakan oleh Simons (1995) namun memasukan unsur sosial dan teknikal dalam setiap objek pengendaliannya.

Dalam pendekatan kualitatif dalam mengartikan konsep ini ada beberapa contoh ilustrasi dari 3 studi kasus mengenai 2 perusahaan industri kimia dan 1 perusahaan jasa. Namun hal tersebut bukan suatu makala empiris. Harus diperhatikan bahwa metode kuantitatif pada hal ini tidak digunakan karena metode ini tidak hanya membahas mengenai *belief system* dan *boundary system*.

Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo,1999) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Tessier dan Otley (2012) mengatakan perlunya memperbaiki kerangka *Lever of Control* yang dapat membedakan antara niat manajerial dengan persepsi karyawan. Sehingga karyawan secara emosional dapat merespon pengendalian tersebut.

Dikarenakan pentingnya penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu badan usaha. Maka peneliti sangat tertarik untuk mengetahui jika kerangka *Lever of Control* yang merupakan salah satu alat sistem pengendalian manajemen dapat membantu perusahaan transportasi umum yakni PT Kalisari Citra Jaya dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

## **KAJIAN TEORI**

### **Sistem Pengendalian Manajemen**

Dari beberapa pengertian sistem pengendalian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa suatu tindakan yang dilakukan oleh *top management* untuk dapat menyampaikan kepada karyawannya mengenai tujuan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Merchant dan Van der Stede (2003), ada tiga masalah pengendalian yang biasanya dihadapi oleh pihak manajemen, yaitu :

a. *Lack of Direction*

Masalah pengendalian yang disebabkan karena kurangnya pengarahan yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan sehingga karyawan tidak tahu apa yang menjadi tujuan organisasi.

b. *Motivational Problem*

Masalah pengendalian yang disebabkan kurangnya motivasi dari dalam diri karyawan. Walaupun pihak manajemen telah memberikan pengarahan terhadap karyawan, namun karyawan tidak mau melakukan apa yang menjadi tujuan badan usaha.

c. *Personnel Limitation*

Masalah pengendalian yang disebabkan karena ketidakmampuan karyawan untuk mencapai tujuan dari badan usaha walaupun karyawan memahami tujuan dari badan usaha.

***Levers of Control***

*Levers of control* menurut Simons (2000) di definisikan sebagai informasi formal berdasarkan rutinitas atau prosedur yang digunakan oleh manajemen untuk mempertahankan pola perilaku organisasi.

*Leves of Control* terdiri dari empat bagian antara lain :

1. *Belief Systems*

Merupakan sistem formal yang digunakan oleh manajer untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan nilai – nilai inti perusahaan dalam rangka untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, membuat serta mengeluarkan upaya dalam tindakan yang tepat (Simon, 1994)

Hal tersebut digunakan untuk menginspirasi, mendorong dan mencari peluang. Dalam *belief systems* ini terutang pernyataan misi perusahaan yang digunakan untuk mengkomunikasikan *core values*. Selain misi dan *core values*, *belief systems* dapat mengontrol komitmen dari visi perusahaan, pernyataan visi, dan pernyataan tujuan (Simon, 2000)

## 2. *Boundary Systems*

Digunakan untuk menetapkan batasan atau aturan. *Boundary systems* pada dasarnya merupakan bentuk dari “*Ten Commandments*” perusahaan yang digunakan untuk menjelaskan mengenai penetapan resiko yang dapat diterima dan standa bisnisnya. *Boundary systems* berisikan *codes of conduct*, *predefined strategic planning methods*, *assets acquisition regulations* dan *operational guidelines*.

## 3. *Diagnostic Control Systems*

Digunakan untuk memotivasi, mengawasi dan memacu pencapaian tujuan melalui pemberian *reward*. *Diagnostic control systems* merupakan metode tradisional yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Fokus utamanya adalah terletak pada pengimplementasian strategi yang dapat mengoptimalkan *outcome*. *Diagnostic control system* membahas mengenai pengukuran output, standar penilaian, sistem pemberian insentif dan sistem kompensasi. *Diagnostic control system* merupakan alat pengawasan untuk pelaksanaan strategi yang sudah direncanakan. *Diagnostic control system* menghubungkan strategi dengan *critical performance goals and targets* dan memonitor pelaksanaannya.

## **Tipe Pengendalian**

Menurut Tessier dan Otley (2012) yang terpenting ialah pengendalian individu yang harus dilakukan oleh seorang direktur. Dimana setiap direktur harus memiliki 2 watak ini yakni : pengendalian sosial dan pengendalian teknikal.

#### Pengendalian Sosial

Pengendalian sosial dapat didefinisikan sebagai pengendalian yang dapat membangkitkan rasa emosional, rasa yang tidak rasional, elemen yang afektif pada karyawan.(Ray,1986,p.288). Menurut Scott (2001) yang mengatakan bahwa pengendalian sosial ini ialah suatu budaya yang teratur yang terjadi dalam sebuah perusahaan/ organisasi. Pengendalian sosial juga mempengaruhi pengendalian teknikal

#### Pengendalian Teknikal

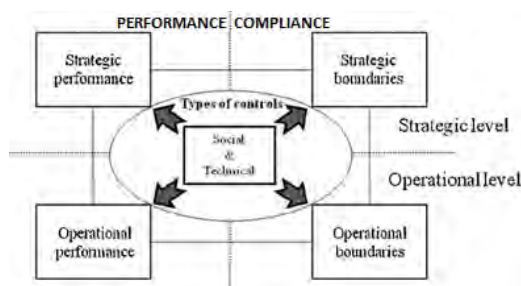
Pengendalian Tenikal dapat didefinisikan sebagai pengendalian yang spesifik mengenai bagaimana seorang pekerja melaksanakan tugasnya (Perrow,1986) serta bagaimana setiap individu dan grup dalam suatu organisasi (Malmi and Brown (2008) mendasarkan semua pada peraturan dan standart yang berlaku. Menurut Alvesson dan Karreman, 2004; Macintosh, 1994 dan Merchant, 1985 pengendalian teknikal ini mengatur aktivitas sehari – hari perusahaan seperti menentukan tujuan dan mengkontrol output. Pengendalian teknikal dapat membantu merasionalkan komponen sosial dalam paket sosial (Abernethy dan Chua, 1996)

#### **Objek Pengendalian**

Menurut Tessier dan Otley (2012) Objek atau tujuan dalam pengendalian ialah kinerja (*performance*) dan kepatuhan (*compliance*). Kedua objek tersebut saling melengkapi satu sama lain. Sedangkan tingkatan dari perusahaan dibagi menjadi 2 pula yakni level strategis dan level operasional.

Dengan adanya 2 tujuan dari pengendalian ini, maka *belief system* dan *boundary system* tidak berlaku pada level perusahaan yang sama. *Belief system* digunakan untuk mengatur kinerja (*performance*) dan kepatuhan (*compliance*), sedangkan *boundary system* hanya digunakan untuk mengatur kepatuhan (*compliance*).

Yang dikelompokkan ke dalam 4 pengendalian pada level organisasi yang berbeda, yakni :



### *Strategic Performance*

Suatu perangkat pengendalian yang membuat suatu organisasi memiliki strategi yang dapat digunakan untuk mencapai visi perusahaan. Meskipun suatu strategi diimplementasikan secara tepat namun tidak dapat memenuhi visi perusahaan maka strategi perusahaan tersebut tidak tepat.

Dalam hal ini Tessier dan Otley 2012, mengatakan bahwa dalam menetapkan hal ini perlu memasukan unsur pengendalian sosial dan teknikal agar dapat menjadi strategi kinerja yang berorientasi pada jangka panjang.

### *Operational Performance*

Ialah suatu pengendalian yang digunakan dalam menginspirasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehingga akan memberikan kinerja yang terbaik.



Dalam hal ini Tessier dan Otley 2012, mengatakan bahwa dalam menetapkan hal ini perlu memasukan unsur pengendalian sosial dan teknikal agar dapat menjadi kinerja operasional yang lebih baik.

### *Strategic Boundaries*

Suatu strategi yang digunakan perusahaan untuk menghambat peluang kejahatan buat karyawan yang ingin mengetahui semua tentang perusahaan yang bukan tugas dan tanggung jawab dalam bidang pekerjaannya.

Dalam hal ini Tessier dan Otley 2012, mengatakan bahwa dalam menetapkan hal ini perlu memasukan unsur pengendalian sosial dan teknikal sehingga batasan strategis tidak berdampak negative namun bisa membantu perusahaan untuk mencapai visi atau tujuan dari perusahaan.

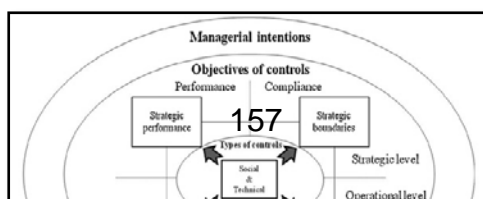
### *Operational Boundaries*

Biasanya berfokus pada batasan perilaku bisnis, yang lebih berorientasi pada perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam hal ini Tessier dan Otley 2012, mengatakan bahwa dalam menetapkan hal ini perlu memasukan unsur pengendalian sosial dan teknikal pada batasan operasional juga agar dapat membantu kinerja karyawan untuk sesuai dengan strategi yang ada.

### *Managerial Intention*

Menurut Tessier dan Otley (2012) *Managerial Intentions* meliputi pengendalian lain yakni interaktif/diagnostic. Peran pengendaliannya memungkinkan/pembatasan. Sertakonsekuensi dengan adanya pengendalian berupa penghargaan/hukuman. Jadi, dapat disimpulkan bahwa keinginan



manajer ialah suatu harapan baik Direktur dimasa yang akan datang setelah menerapkan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan.

### **Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Lloyd I. Byars dan Leslie w. Rye (2006, p223-244) Penilaian kinerja adalah proses evaluasi dan komunikasi terhadap seorang karyawan bagaimana performanya dalam bekerja dan membuat perencanaan peningkatan. Ketika direncanakan dengan baik, penilaian kinerja tidak hanya membiarkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka menunjukkan kinerjanya tetapi juga mempengaruhi tingkat usaha dan arah mereka di masa depan. Usaha seharusnya ditingkatkan jika ingin memperkuat kinerja yang baik. Persepsi kerja seorang karyawan seharusnya diperjelas dengan membuat perencanaan peningkatan.

Sedangkan menurut Schuler & Jackson (1996:3) penilaian kinerja ialah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkerjasama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja ialah suatu sistem yang formal yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara mengevaluasi dan berkomunikasi dengan karyawannya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

Penilaian kinerja karyawan mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Banyak ahli mengemukakan mengenai tujuan penilaian kinerja, dimana inti bahasannya adalah senada tapi mirip, yaitu untuk kemanfaatan karyawan dan organisasi. Misalnya Dessler (1993) menjelaskan tentang tujuan penilaian kinerja, antara lain :

- (1) Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji.
- (2) Menyediakan kesempatan bagi karyawan dan pimpinan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Metode penilaian kinerja ada 2 menurut Spector (1996), yakni :

1. Pengukuran secara objektif  
Mengukur perilaku - perilaku karyawan, seperti jumlah tidak masuknya, kecelakaan kerja, keterlambatan dan produktifitas.
2. Pengukuran secara subjektif  
Biasanya meminta atasan untuk menilai karyawan secara langsung.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan *exploratory research* yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai bagaimana penerapan *Levers of Control* dalam meningkatkan *employee performance* pada perusahaan jasa transportasi umum PT Kalisari Citra Jaya tersebut.

Sedangkan untuk manfaat dari penelitian yang bersifat *applied approach* yang bertujuan untuk dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan dengan cara menilai penerapan strategi *Levers of Control* terhadap *employee performance* pada perusahaan jasa transportasi umum PT Kalisari Citra Jaya.

## **PEMBAHASAN**

### **Permasalahan Sistem Pengendalian Manajemen PT Kalisari Citra Jaya**

<i>Control of Problem</i>	<i>Lack of direction</i>	<i>Motivational problem</i>	<i>Personnel Limitation</i>
Level Strategi	✓	✓	-

Operasional Strategi	✓	-	-
Persepsi Manajerial	-	✓	-

### **Rekomendasi pada Level Strategi**

#### *✓ Strategic Performance*

Menurut Tessier dan Otley (2012) mengatakan bahwa kinerja strategi ialah suatu perangkat pengendalian yang membuat suatu organisasi memiliki strategi yang dapat digunakan untuk mencapai visi perusahaan. Meskipun suatu strategi diimplementasikan secara tepat namun tidak dapat memenuhi visi perusahaan maka strategi perusahaan tersebut tidak tepat.

#### a. Pengendalian Sosial

Dalam hal menentukan kinerja strategi secara sosial, perusahaan dapat melakukan program-program yang dapat diadakan setahun sekali pula yakni program “liburan bersama” perbagian dalam perusahaan agar tercipta rasa kekeluargaan dalam perusahaan ataupun “Studi Banding” perbagian pula ke luar negeri agar dapat meningkatkan wawasan mereka sehingga mereka dapat mengetahui standart kerja yang baik itu bagaimana. Ketika semua hal ini dapat dilakukan perusahaan perlu mempertimbangkan anggaran perusahaan juga, maka secara tidak langsung juga dapat menumbuhkan loyalitas para karyawan terhadap perusahaan.

Sedangkan untuk bagian operasional, perusahaan dapat memberikan gaji bulan paling tidak sebesar UMR Surabaya 2015 yakni sebesar Rp 2.710.000 untuk memberikan motivasi dan harapan baru bagi mereka dalam mencukupi kehidupannya yang sekarang ini semua barang banyak mengalami peningkatan.

#### b. Pengendalian Teknikal

Dalam hal menentukan kinerja strategi secara teknikal, perusahaan perlu membuat struktur organisasi dan *job description* secara tertulis. Sehingga semua karyawan dapat mengetahui dan selalu mengingat dengan jelas mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan serta perbuatan-perbuatan tertentu yang tidak boleh dilakukan oleh karyawannya. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan para karyawan terhadap perusahaan.

Mengenai struktur organisasi dan *job description* sudah jelas sebagian, namun untuk bagian administrasi sebaiknya tidak semua karyawan yang berada dalam bagian administrasi mengerjakan satu hal yang sama. Namun dibagi sesuai dengan kemampuan mereka. Hal ini semua dapat dilakukan untuk menghindari kecurangan yang dapat terjadi serta kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien. serta menetapkan target untuk setiap bagian dalam perusahaan. Agar perusahaan dapat mengukur kinerja perusahaannya. Selama ini perusahaan tidak dapat mengetahui apakah perusahaan jasanya ini sudah mencapai target untuk mencapai keuntungan tertentu atau tidak. Maka dari itu dalam strategi yang satu ini perusahaan perlu untuk melakukan perencanaan ingin mencapai keuntungan berapa persen dan perlu membuat perencanaan untuk mencapai target yang diinginkan tersebut.

Sedangkan rekomendasi untuk struktur organisasi dalam perusahaan dilakukan oleh peneliti berdasarkan pengamatan dan analisis dari struktur organisasi yang telah dijelaskan dalam bab IV untuk pengawas sangat rawan jika berada dalam satu organisasi yang sama dengan sopir dan kondektur yakni pada bagian operasional. Maka dari itu sebaiknya untuk pengawas lebih baik jika berada dalam satu divisi pada bagian administrasi atau *outsourcing* dari perusahaan lain. Jika hal tersebut tidak menjadi beban biaya bagi perusahaan atau lebih murah.

✓ *Strategic Boundaries*

Tessier dan Otley (2012) mengatakan bahwa batasan strategi ialah suatu strategi yang digunakan perusahaan untuk menghambat peluang kejahatan

buat karyawan yang ingin mengetahui semua tentang perusahaan yang bukan tugas dan tanggung jawab dalam bidang pekerjaannya.

a. Pengendalian Sosial

Dalam hal menentukan batasan strategi secara sosial, apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja yang lebih berkualitas yakni memperjelas dan memperketat dalam melakukan perekrutan karyawan. Misalkan saja minimal SMA untuk bagian administrasi ataupun untuk bagian operasional harus memiliki SIM A minimal.

Mengenai hal mengenai absensi yang dilakukan oleh karyawan perusahaan juga perlu membuat kebijakan serta kebijakan-kebijakan lain ketika mereka ingin meminta ijin untuk tidak masuk kerja serta membatasi ijin tersebut. Misalkan saja satu bulan Cuma diperbolehkan ijin 2 kali. Serta mempertegas apabila melebihi kebijakan yang telah di tetapkan perusahaan maka perusahaan berhak untuk mencari karyawan baru. Sehingga karyawan yang bekerja dalam PT Kalisari Citra Jaya memiliki tanggung jawab pada posisi kerjanya. Kemudian dari segi perusahaan tersebut juga dapat memberikan kesempatan kerja yang lain untuk ikut bergabung dalam perusahaan.

b. Pengendalian Teknikal

Dalam hal menentukan batasan strategis secara teknikal, perusahaan perlu memperjelas peraturan-peraturan secara tertulis mengenai hal apa saja yang boleh dilakukan maupun hal-hal lain yang tidak boleh dilakukan.

**Rekomendasi pada Level Operasional**

✓ *Operational Performance*

Menurut Tessier dan Otley (2012) mengatakan bahwa kinerja operasional adalah suatu pengendalian yang digunakan dalam menginspirasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehingga akan memberikan kinerja yang terbaik.

a. Pengendalian Sosial

Dalam hal kinerja operasional perusahaan secara sosial, sebenarnya perusahaan PT Kalisari Citra Jaya sudah menerapkannya dengan baik. Hal ini terbukti ketika peneliti melakukan wawancara dengan semua bagian dalam perusahaan. Mereka mengaku mendapatkan tunjangan Hari Raya. Bahkan Direktur dari PT Kalisari Citra Jaya mengatakan bahwa hal tersebut wajib dilakukan karena sudah peraturan dari pemerintah.

Mengenai masalah training PT Kalisari Citra Jaya juga telah diterapkan dalam perusahaan. Namun hal tersebut masih jarang dilakukan dalam perusahaan. Training yang dimaksudkan ini tidak selalu harus mengenai pekerjaan, tetapi juga dapat mengenai kehidupan. Sehingga perusahaan secara tidak langsung dapat juga mengembangkan karakter semua karyawannya untuk menjadi pribadi yang lebih baik.

b. Pengendalian Teknikal

Dalam hal menentukan kinerja operasional secara teknikal, perusahaan PT Kalisari Citra Jaya perlu menyempurnakan sistem operasionalnya misalkan menggunakan “Finger Print” dalam melakukan absen untuk semua karyawan. Sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi dari kinerja yakni dengan cara memeriksa hasil semua data presensi dan produktifitas masing-masing karyawan. Sedangkan untuk bagian operasional perusahaan perlu membuat laporan kecelakaan untuk dapat melakukan penilaian kinerja yang baik maupun buruk pada setiap individu karyawan juga.

✓ *Operational Boundaries*

Tessier dan Otley (2012) mengatakan bahwa batasan operasional ini biasanya berfokus pada batasan perilaku bisnis, yang lebih

berorientasi pada perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan atau belum.

a. Pengendalian Sosial

Dalam hal menentukan batasan operasional secara sosial, perusahaan dapat melakukannya dalam hal memberikan batasan untuk umur produktif dalam bekerja agar kinerja perusahaan dapat lebih maksimal. Selain itu secara tidak langsung perusahaan memberikan peluang bagi masyarakat lain untuk mendapatkan pekerjaan.

Batasan Operasional secara sosial lainnya yang dapat dilakukan oleh perusahaan ialah dengan cara memberikan batasan jam operasional yang lebih lengkap dari jam berapa sampai jam berapa. Sehingga perusahaan lebih dapat mengontrol kinerja operasionalnya.

b. Pengendalian Teknikal

Dalam hal menentukan batasan operasional secara teknikal, perusahaan dapat memasang CCTV pada setiap unit bis umum untuk memantau atau dapat meminimalkan terjadinya kecurangan serta memberlakukan sistem barcode pada tiket bis umumnya yang dapat dihubungkan secara otomatis dengan komputer perusahaan. Sehingga dari kantor semua dapat dipantau. Selain itu dapat juga memasang poster-poster kecil dalam bis mengenai peraturan bahwa penumpang pada saat masuk bis harus menerima karcis masuk.

### **Rekomendasi Persepsi Manajerial**

Dalam persepsi manajerial yang menggambarkan suatu pengendalian lainnya yang dapat dilakukan oleh pemilik atau direktur perusahaan untuk mempengaruhi persepsi para karyawannya. Berdasarkan data yang ditemukan oleh peneliti pada



bab 4, pada PT Kalisari Citra Jaya Bapak Vincentius belum menerapkan *reward* and *punishment*. Hal ini dapat menimbulkan masalah dalam sistem pengendalian manajemennya yakni masalah motivasi pada seluruh karyawan yang bekerja pada PT Kalisari Citra Jaya. Namun sebelum menerapkan hal tersebut Direktur PT Kalisari Citra Jaya juga perlu menetapkan target terlebih dahulu, sama seperti apa yang telah direkomendasikan pada point sebelumnya. Sehingga dari target tersebut perusahaan dapat menentukan kapan dan seberapa besar *reward* yang dapat diberikan kepada para karyawannya. Begitu pula dengan *punishment* setelah Direktur menentukan semua batasan yang telah dijelaskan juga pada point sebelumnya maka Direktur dapat dengan mudah menentukan suatu tindakan yang dilakukan oleh karyawannya ini menyimpang atau tidak, jika memang menyimpang maka Direktur berhak dapat memberikan *punishment* yang sebelumnya juga telah disosialisasikan kepada karyawannya ketika awal bergabungnya mereka dalam perusahaan.

*Reward* dan *punishment* ini dapat dijalankan ketika semua objek/tujuan pengendalian telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga kedua hal tersebut dapat menjadi salah satu pengendalian manajemen yang dapat meningkatkan motivasi karyawannya dalam semua bagian. Reward yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk setiap bagian yang terdapat dalam perusahaan, sebagai berikut :

- Penghargaan untuk karyawan teladan (syarat : tidak pernah absen maupun ijin dalam satu tahun). Dalam bentuk sertifikat dan uang sebesar Rp 100.000
- Penghargaan khusus untuk sopir yang terjujur (syarat : yang paling sering menyimpan barang-barang penumpang yang tertinggal dalam satu tahun). Dalam bentuk sertifikat dan uang Rp 100.000

- Penghargaan untuk karyawan terajin (tidak pernah datang terlambat). Dalam bentuk sertifikat dan uang Rp 100.000
- Memberikan kompensasi untuk karyawan bagaian administrasi yang bersedia kerja lembur Rp 50.000/jam
- Memberikan bonus kepada sopir dan kernet yang memiliki rekor pendapatan bersih yang diberikan perusahaan paling besar.

Sedangkan untuk *punishment* perusahaan dapat melakukan dengan banyak cara namun masih dapat terlihat sangat bijaksana, seperti Bapak Vincentius yang sangat bijaksana dalam menghadapi karyawannya sehingga seringkali para karyawannya dapat menyalahgunakan kebaikan dan kepercayaan yang telah Beliau berikan kepada mereka termasuk tidak pernah memberikan hukuman apapun kepada semua karyawannya. Hal tersebut terbukti ketika peneliti melakukan wawancara dengan kondektur, bagian administrasi dan kepada Bapak Vincentius itu sendiri. *Punishment* yang dapat dilakukan diantaranya :

- Melakukan Skors, untuk karyawan yang tidak masuk tanpa ijin sebanyak lebih dari 3x dalam satu bulan.
- Memberikan Surat Peringatan kepada karyawan yang tidak jujur
- Mengeluarkan karyawan yang tidak jujur dan sudah diberikan surat peringatan masih melakukan hal yang sama.

<i>Levers of Control</i>	<i>Control Problem</i>	<b>Usaha untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan</b>	<b>Kelebihan</b>
Level Strategi	<i>Lack of Direction</i> <i>Motivational Problem</i>	Membuat Struktur Organisasi yang jelas dan tidak beresiko secara tertulis dan memperketat dalam proses perekrutan karyawan dan membatasi usia karyawan yang masih boleh bekerja.	Visi Perusahaan dapat tercapai tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan.

		Kemudian untuk mengetahui keuntungan yang ingin dicapai setiap perusahaan perlu menetapkan sebuah target.	
Operasional Strategi	<i>Lack of Direction</i>	Membuat peraturan secara tertulis serta memfasilitasi semua kegiatan operasional perusahaan dengan lengkap agar tujuan perusahaan dapat tercapai maksimal	Menciptakan budaya organisasi yang lebih baik.
Persepsi Manajerial	<i>Motivational Problem</i>	Memberikan sistem <i>Reward &amp; Punishment</i>	Memotivasi karyawan lebih baik.

## **KESIMPULAN**

PT Kalisari Citra Jaya belum menerapkan sistem pengendalian manajemen yang berbasis *Levers of Control* seperti yang telah diungkapkan oleh Tessier dan Otley (2012). Sistem pengendalian manajemen yang digunakan PT Kalisari Citra Jaya sangat sederhana dan sangat fleksible sehingga secara tidak langsung dapat membuka peluang kejahatan yang dapat dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut juga didukung dengan adanya motivasi karyawan dalam bekerja yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Maka dari itu, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan membangun motivasi dan persepsi karyawan terhadap PT Kalisari Citra Jaya perlu adanya objek pengendalian dan persepsi manajerial yang dapat menjadi pedoman bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

Arjalies, Diane-Laure and Mundy Julia (2013). *The use of management control system to manage CSR strategy: A levers of control perspective*. London

Efferin,Sujoko dan Bonnie,Soeherman (2010) **Seni Perang Sun zi dan Sistem Pengendalian Manajemen Filosofi dan Aplikasi**. Elex Media Komputindo. Jakarta

Maslow, A.H (1943). *A theory of Human Motivation*. 50 : 374-396.

Merchant,Kenneth A.,and Van der Stede, Wim A. (2003). *Management Control System : Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall.

Milne, Patricia (2007). *Motivation, Incentive and Organisational Culture*. Journal of Knowledge Management.

Nasution, M. N. (2004). **Manajemen Transportasi 2<sup>nd</sup>**. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Simons, R. A. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Simons, Robert S Kaplan, and Antonio Davila (1999).*Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy Text and Case*. Prentice Hall: Upper Saddle River New Jersey.

Tessier dan Otley. (2012). *A conceptual development of Simons 'Levers of Control framework*.Canada,UK.

Tero-Seppotuomella (2005). *The Interplay of Different Levers of Control: a Case Study of Introducing a new performance measurement system*. Turku School of Economics and Business Administration, Department of Accounting and Finance.

Rao, T.V (1986). **Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek**. PT.Pustaka Binaman Pressindo.

Wiley,Carolyn. (1995) *What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Survey*, International Journal of Manpower 18,3