

**RANCANGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN YANG TEPAT  
UNTUK MENGATASI MASALAH PENGENDALIAN YANG TERJADI  
PADA BISNIS KELUARGA DI TOKO “X” BIAK, PAPUA**

**Meidi Devita Christanti**

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Meidydevita@icloud.com

**Abstrak** - Perkembangan jaman yang sudah memasuki era globalisasi, keunggulan suatu badan usaha dapat dilihat pula berdasarkan kreativitas untuk membuka suatu peluang bisnis baru. Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kesuksesan suatu badan usaha, namun tidak mudah untuk mempersatukan berbagai sumber daya manusia yang ada untuk mencapai suatu tujuan oleh karena itu dibutuhkan suatu sistem pengendalian manajemen untuk mengatur dan membatasi manusia. Adanya sistem pengendalian manajemen akan mempermudah dalam mengarahkan anggota badan usaha mencapai tujuan dari badan usaha.

Penelitian ini bertujuan untuk memperbaiki sistem pengendalian manajemen pada toko “X” serta mengatasi masalah pengendalian yang terjadi pada badan usaha. Temuan penelitian yakni sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada badan usaha tidak maksimal dan banyak terjadi masalah pada karyawan seperti sering terlambat masuk dan bolos kerja serta terjadi kecurangan seperti pencurian barang di toko. Hasil dari pembahasan menunjukkan bahwa apabila sistem pengendalian manajemen dari toko “X” dirancang dengan semestinya sesuai dengan keadaan yang terjadi di toko maka dapat memberikan dampak positif dan mengatasi masalah pengendalian yang terjadi.

**Kata Kunci** : *Family Business*, Sistem Pengendalian Manajemen, Masalah Pengendalian

**Abstract** - *In the era of globalization, supremacy of business entity can be seen based on creativity to create a new business opportunities. Human resources is one of the key to a success business entity, however its not easy to unify such diverse existing human resources to reach an objectives. The management control system will help business entity to direct their members to achieve the objectives.*

*This research is intended to fix the management control system of shop “X” and to resolve control problem that usually happens in the business entity. The research finding shows unoptimized management control system and a lot of problems such as employees being late to work and being absent from work, followed by thievery of goods in the shop. The result of the discussion shows that if the shop “X”’s control management system was designed properly and suitable*

*to the condition of the shop, will result in a positive outcome thus solving the controlling problem.*

**Keyword :** *Family Business, Management Control System, Control Problem*

## **PENDAHULUAN**

Peran dan perkembangan bisnis keluarga saat ini tidak dapat diremehkan dikarenakan mereka memiliki peranan penting. Hal ini dibuktikan dengan adanya *survey* bisnis keluarga 2014 yang dilakukan oleh PwC lebih dari 95% bisnis di Indonesia adalah dimiliki keluarga, berdasarkan *survey* ini dapat dikatakan bisnis keluarga (*family business*) menguasai Indonesia. Sektor-sektor yang dikuasai oleh *family business* di Indonesia yakni manufaktur, transportasi, umum, konstruksi dan lain-lain. Berikut ini merupakan presentase sector-sektor yang dikuasai oleh *family business* di Indonesia yang dilakukan oleh PwC. Menjalankan *family business* ataupun *non family business* dibutuhkan tujuan, karena dengan adanya tujuan perusahaan mengetahui arah dari perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan sistem pengendalian manajemen dan manusia yang mengendalikan (memimpin). Kedua item ini merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan karena tanpa kepemimpinan yang baik implementasi sistem pengendalian manajemen tidak akan maksimal begitu pula sebaliknya hal ini dibuktikan dengan penelitian dari Muller dan Turner (2007) yang mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen saja tidak cukup melainkan harus didukung dengan adanya kepemimpinan yang baik.

Menjalankan satu usaha tentu banyak sekali masalah yang dihadapi entah yang berhubungan dengan penjualan maupun karyawan. Masalah-masalah yang timbul antara lain seperti penjualan yang menurun, hal ini bisa jadi diakibatkan berbagai faktor. Maka dari itu perlu adanya sistem pengendalian manajemen untuk mengatasi masalah pengendalian. Merchant (2003) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat membantu mengatasi masalah pengendalian (*control problem*).

Toko “X” merupakan usaha yang menjual barang-barang campuran seperti makanan, minuman dll. Selain memiliki toko untuk menjual barang secara eceran, toko “X” juga menjual ayam potong secara partai (dalam jumlah besar). Toko “X”

merupakan usaha yang berlokasi di daerah Papua tepatnya di kota Biak toko ini telah berdiri hampir 10 tahun lamanya. Sehingga telah memiliki pelanggan yang relatif banyak.

Toko “X” merupakan *family business* karena kontrol manajemen usaha hampir secara keseluruhan dilakukan oleh anggota keluarga yakni suami dan istri maupun anak-anaknya. Usaha yang telah berdiri hampir 10 tahun masih menggunakan sistem secara manual, baik dari pencatatan piutang, pencatatan stok barang digudang, pencatatan penghasilan bulanan. Pencatatan yang masih manual mengakibatkan sering terjadinya kesalahan pencatatan jumlah barang maupun nominal, selain itu juga hilangnya dokumentasi piutang yakni berupa nota. Pada badan usaha juga mengalami masalah dalam pencatatan penjualan di toko dengan penjualan partai, tidak ada pemisahan mengakibatkan toko “X” tidak mengetahui pendapatan dari masing-masing kegiatan yakni untuk penjualan eceran dan untuk penjualan partai.

Masalah-masalah yang terjadi pada toko “X” ini dimana karyawan toko “X” ini sering terlambat pada saat masuk kerja, tidak ada sanksi yang tegas kepada karyawan membuat karyawan tidak termotivasi untuk mencapai tujuan badan usaha, masalah salesman yang membantu usaha istri pada jam kerja di toko, kemudian masalah yang terjadi selanjutnya ialah terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan yakni mencuri barang –barang dari toko serta kasus hilangnya uang kasir, dan selanjutnya masalah yang timbul juga yakni karyawan gagal dalam memahami instruksi yang diberika, oleh karena itu penelitian ini akan ditemukan bagaimana sistem pengendalian manajemen yang tepat untuk diterapkan dalam mengatasi masalah pengendalian.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan *applied research* karena berawal dari masalah yang terjadi pada toko “X” yang kemudian akan memberikan rekomendasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk meneliti objek penelitian secara mendalam. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang berusaha menjelaskan sistem pengendalian yang digunakan oleh toko “X” yang

berbasis *familiness*, dan apakah sistem pengendalian manajemen yang telah digunakan oleh toko “X” ini sudah cukup untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada toko “X” dan apa perbaikan yang dapat dilakukan terhadap sistem pengendalian manajemen.

Penelitian ini hanya dilakukan di toko “X” saja tanpa melibatkan pemasok maupun pelanggan, penelitian hanya mencakup pemimpin dan karyawan toko. Data didapatkan dengan metode pengumpulan data seperti wawancara dan observasi. Ruang lingkup penelitian ini terkait dengan karyawan yang bekerja di toko “X” dan terkait dengan siklus pendapatan saja dikarenakan masalah yang dialami oleh toko “X” terkait dengan siklus tersebut. Waktu data yang digunakan adalah tahun 2016.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Terdapat beberapa masalah yang sering terjadi di toko ataupun diketahui pada saat kegiatan observasi maupun wawancara dilakukan dengan pemilik dan seluruh karyawan yang bekerja di toko “X”.

### **1. *Motivational Problem***

#### **a. Karyawan Sering Bermalas-malasan pada Saat Jam Kerja**

Menurut hasil observasi dari kegiatan operasional sehari-hari terdapat beberapa karyawan terkadang malas untuk melayani pembeli dan menyuruh temannya yang lain untuk melayani pembeli, karena intensitas pemilik yang terkadang tidak selalu berada di toko dikarenakan harus melakukan pekerjaan lain jadi tidak ada yang terlalu mengawasi kegiatan karyawan di toko.

#### **b. Karyawan Sering Telat dan Bolos Kerja**

Beberapa alasan karyawan sering terlambat karena susah mendapatkan kendaraan umum karena jarak rumah mereka dari pusat kota cukup jauh sehingga kendaraan umum yang lewat termasuk sedikit dan memakan waktu yang cukup lama, masalah lainnya di kalangan karyawan yang sering terjadi juga pada karyawan di toko

“X” ialah karyawan jarang masuk kerja dengan alasan tertentu seperti karyawan yang memiliki anak balita ataupun bayi maka akan sering sekali untuk ijin untuk pulang lebih awal dari jam kerjanya.

**c. Pencurian yang di Lakukan oleh Karyawan Toko dan Hilangnya Uang**

Pengawasan kegiatan operasional yang dilakukan di toko “X” masih secara manual sehingga terdapat kemungkinan terjadinya pencurian cukup tinggi. Salah satu kasus pencurian yang terjadi di toko “X” dilakukan oleh karyawan toko karyawan tersebut mencuri beberapa barang di toko.

**2. Lack of Direction**

**a. Salesman Membantu Usaha Istri pada Saat Jam Kerja di Toko “X”**

Masalah yang terjadi selanjutnya menjadi perhatian pada saat observasi dilakukan adalah terdapat karyawan yang bekerja ditempat lain pada saat jam kerja di toko dalam artian tidak bertanggung jawab melaksanakan pekerjaan utamanya di toko seperti contoh kasus yang terjadi pada salesman, salesman memiliki tanggung jawab untuk menawarkan barang kepada toko lain namun yang terjadi adalah salesman di toko “X” ini memiliki masalah yakni ia lebih cenderung untuk membantu usaha keluarganya. Hal ini dapat terjadi karena tidak ada penulisan peraturan yang jelas sehingga salesman merasa yang ia lakukan tidaklah salah dan telah dibiasakan oleh pemilik.

**b. Karyawan Tidak Sigap**

Karyawan dikatakan tidak sigap pada saat bekerja di toko dikarenakan perlu instruksi dari pemilik unruk melakukan pekerjaan hal ini dapat terjadi dikarenakan tidak adanya sistem pengendalian manajemen yang tertulis untuk para karyawan salah satunya yakni dengan tidak adanya *job description* yang jelas dan tertulis.

### **3. *Personnel Limitation***

#### **a. *Karyawan Gagal Memahami Instruksi yang disampaikan***

Toko “X” yang terletak di daerah Papua tidak memiliki sumber daya manusia yang memadai sehingga jenjang pendidikan karyawan yang bekerja relatif rendah karena merupakan lulusan SD, SMP dan SMA. Sehingga terkadang sering terjadi salah tangkap antara yang disampaikan oleh pemilik kepada karyawannya dikarenakan masalah keterbatasan kemampuan yang dimiliki karyawan selain masalah pengetahuan pengalaman juga merupakan faktor yang mempengaruhi karyawan untuk lebih tanggap dalam memahami instruksi yang diberikan, meskipun memiliki kendala tersebut namun sebenarnya karyawannya sendiri ada keinginan untuk belajar.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka berikut ini beberapa rekomendasi yang diberikan :

#### **a. *Berkomunikasi pada Karyawan***

Rekomendasi ini diberikan untuk masalah motivational problem yakni karyawan yang sering bermalas-malasan pada saat jam kerja yang dikarenakan karyawan bosan karena telah bekerja di toko untuk jangka waktu yang cukup lama, oleh karena itu diberikan rekomendasi untuk berkomunikasi pada karyawan. Komunikasi yang dimaksudkan adalah berbicara kepada karyawan yang dianggap malas untuk untuk bekerja lagi di toko dan mencari jalan keluarnya seperti apa.

Karyawan yang merasa bosan karena sudah bekerja lama di toko maka akan diberikan pilihan untuk tetap bekerja namun memperbaiki kinerja menjadi lebih baik atau memilih untuk mengundurkan diri dari bekerja di toko “X” dan mencari tempat kerja di tempat lain, tanpa harus dipecat oleh pemilik toko.

Komunikasi perlu dilakukan untuk mengetahui apa yang diinginkan dari karyawan, apa yang membuat karyawan merasa bosan bekerja di toko “X” dengan mengetahui hal tersebut diharapkan dapat menemukan jalan keluar dari permasalahan yang ada.

#### **b. Pemasangan CCTV**

Kasus pencurian terjadi di toko “X” yang dilakukan oleh karyawan di toko menurut hasil observasi yang dilakukan hal ini terjadi karena kurangnya pengawasan yang dilakukan di toko pada saat proses operasional, dan juga pengawasan dilakukan oleh pihak anggota keluarga saja dimana pasti memiliki kekurangan dan tidak dapat dijamin 100% bahwa akan bebas dari kecurangan yang dilakukan.

Karena pengawasan yang tidak efektif dan efisien maka rekomendasi yang diberikan adalah dengan menggunakan bantuan teknologi yakni dengan menggunakan CCTV. CCTV akan dipasang di titik-titik yang rawan terjadi pencurian barang ataupun yang tidak dapat diawasi secara penuh seperti di gudang.

Diharapkan dengan adanya CCTV dapat membantu pengawasan operasional di toko dan membuat karyawan untuk berpikir lagi untuk melakukan pencurian dan apabila terjadi pencurian maka dapat terdeteksi dan terdapat bukti siapa yang melakukan kecurangan.

#### **c. Menggunakan Absensi untuk Karyawan**

Hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa karyawan sering datang terlambat dengan berbagai alasan. Oleh karena itu diperlukan adanya pengawasan jam masuk kerja dari karyawan toko yakni dengan membuat absensi untuk karyawan sehingga dapat diketahui kapan saja karyawan tidak masuk dan juga telat untuk masuk kerja.

Selain adanya CCTV dalam mengawasi karyawan perlu juga adanya absensi untuk karyawan hal ini dilakukan agar pemilik dapat memaksimalkan penilaian kinerja pada karyawan dalam memberikan gaji maupun insentif lainnya. Adanya absensi karyawan membuat pemilik

dapat mengetahui apakah karyawan sering terlambat masuk kerja atau tidak, dalam seminggu sudah berapa kali tidak masuk kerja atau bahkan diketahui karyawan yang pulang lebih awal daripada jam kerja mereka. Selain itu juga menjadi mudah untuk mengawasi karyawan karena *shift* kerja yang berbeda setiap minggunya.

**d. Membuat Peraturan Tertulis**

Hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa salesman sering kali meninggalkan pekerjaannya pada saat menawarkan barang untuk kemudian pergi membantu usaha istrinya di saat jam kerja di toko “X” oleh karena itu perlu adanya peraturan tertulis karena kemungkinan salesman tidak mengetahui bahwa hal tersebut tidaklah diperbolehkan oleh pemilik, meskipun hasil kinerja dari salesman dapat diukur berdasarkan dari target penjualan yang dapat ia capai setiap bulannya.

**e. Menerima Karyawan Berdasarkan Kompetensi**

Sumberdaya manusia di kota kecil memang sulit untuk didapatkan hal ini diketahui dari hasil wawancara yang dilakukan kepada pemilik karena instruksi yang diberikan oleh pemilik terkadang tidak dapat dipahami oleh karyawan oleh karena itu rekomendasi yang diberikan adalah apabila pemilik ingin menerima karyawan baru perlu diketahui kompetensi yang dimiliki oleh karyawan seperti apa, apakah kompetensinya sesuai dengan pekerjaannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M.A., Bouwens, J., dan Van Lent, L. 2010. Leadership and Control System Design. *Management Accounting Research*, Vol 21: 2-16.
- Abernethy, Margaret A., Wai Fong Chua. 1996. "A field study of control system redesign: the impact of institutional processes on strategic choice." *Contemporary Accounting Research*, 13: 569-606.
- Acquaah, Moses, 2013, *Management Control System Business Strategy and Performance: A Comparative Analysis of Family and Non-family Business in a Transition Economy in sub-Saharan Africa*. *Journal of Family Business Strategy*.
- Adler, P.S. dan Kwon, S.W. (2002). *Social Capital: Prospect for a New Concept*. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Anthony dan Govindarajan. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Carlock, Randel S., & Ward, John L. (2001). Strategic Planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business. Houndsmill.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., dan Litz, R. (2003). *A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance*. *Journal of Business Venturing*, 18, 467-472.
- Coleman, J.S. (1998). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 93, 291-321.
- Credit Suisse Emerging Markets Research Institute. 2011. *Asian Family Businesses Report*; October 2011. Switzerland: Credit Suisse Group AG and/or Its Affiliates.
- Efferin, S. and M. S. Hartono. 2015. Management Control and Leadership Style in Family Business: An Indonesian Case Study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(1), 130-159.
- Efferin, Sujoko dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen, Filosofi dan Aplikasi*. Gramedia: Jakarta.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L., dan MacMillan, I.C. 2003. *A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance*. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Jogulu, U.(2010), "culturally-linked leadership style", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 31 No 8, pp. 705-719.

- Leana, C.R. dan Van Buren, H.J. (1999). *Organizational Social Capital and Employment Practices*. *Academy of Management Review*, 24, 538-555.
- Liu, Weiping, Haibin Yang dan Guangxi Zhang, 2010, *Does Family Business Excel in Firm Performance ? An Institution-based View*. Springer Science+Business Media, LLC.
- Malmi, T., & Brown, D.A 2008. *Management Control System as a Package-Opportunities, Challenges and Research Directions*. *Management Accounting Research*, Vol. 19. 287-300.
- Merchant, K.A, and W.A. Van der Stede .2007.*Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd.Prentice Hall: UK.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. 2003. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall. London.
- Miller et al. 2007. *Industrial Family Business in Germany*. *Family Business Review*.
- Muller, R., & Turner, R. (2007). *Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type*, *International Journal of Project Management*, 25, 21-32.
- Nahapiet, J. dan Ghoshal, S. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Pearson, Allison W., Jon C. Carr dan John C. Shaw, 2008, *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, pp. 949-969.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). *Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance*. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Simon, Rober, 2000, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Stuart Rock. 1991. *Family Firms*. England : Director Book-Simon Schuster.
- Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks
- Zachary, R. K. 2011. The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*.

“Survey Family Business di Indonesia”. 12 Agustus 2016.  
[Http://www.pwc.com/id/en/mediacentre/pressrelease/2014/indonesian/family-business-survey-indonesia-ind.html](http://www.pwc.com/id/en/mediacentre/pressrelease/2014/indonesian/family-business-survey-indonesia-ind.html)