

Analisis Sistem Pengendalian Manajemen untuk Peningkatan Kinerja Manajemen Pada Perusahaan Keluarga

(Studi Kasus Pada UD.X Sidoarjo)

Nur Hidayah

Jurusan Akuntansi/Fakultas Ekonomi

Abstrak - penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengendalian manajemen yang diterapkan pada perusahaan keluarga sehingga dapat meningkatkan kinerja manajemen. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif . objek penelitian ini adalah UD.X yang berlokasi di Sidoarjo. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi dan analisis dokumen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja yang dicapai perusahaan keluarga memang cukup dipengaruhi dari pengendalian manajemen yang kurang disadari keberadaannya.

Keyword: sistem pengendalian manajemen, kinerja manajemen, perusahaan keluarga

Abstract - this study aims to determine the management control is applied to the family firm so that it can affect the performance of management. This research is qualitative approach. The object of this research is UD.x that located in Sidoarjo. Data collection methods used were interviews, observation and document analysis. Results from this study indicate that the performance of management improvement

achieved is quite affected family company of the Management control is less aware of its existence.

Keyword: management control system, performance of management, family firm

Pendahuluan

Mayoritas perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Menurut data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2010), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Perusahaan-perusahaan keluarga tersebut banyak memberikan kontribusi bagi negara. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44%. (Swara Karya, 28 Juni 2007).

Terdapat beberapa stigma yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga sering tidak profesional, tidak bisa memisahkan kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis, lebih mengutamakan hubungan keluarga daripada kinerja, dan memiliki sistem pengendalian yang tidak terkontrol. Namun eksistensi perusahaan keluarga selalu mengalami perkembangan yang cukup baik. Hal ini bisa jadi disebabkan karena kebanyakan perusahaan keluarga lebih mementingkan hubungan antar keluarga dalam perusahaan dan memilih untuk menjalankan perusahaan secara luwes dibandingkan dengan menerapkan sistem pengendalian yang profesional

seperti perusahaan publik akan tetapi tidak menimbulkan hubungan yang nyaman antara karyawan seperti pada perusahaan keluarga.

Keluwesannya dalam penerapan pengendalian ini umumnya mendorong para karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Menurut Purnama (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan keluarga, hal ini tidak terlepas dari penanaman nilai-nilai prinsip oleh pimpinan. Secara tidak langsung karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan mendorong peningkatan kerja karyawan. Saat kerja karyawan meningkat hal ini bisa jadi sebagai indikator bahwa kinerja manajemen sudah sangat efektif dan efisien. Secara teori, dalam perusahaan publik kinerja manajemen akan menjadi lebih baik apabila setiap aspek dikendalikan, hal ini bertujuan untuk meminimalisir tindak kecurangan ataupun kegagalan dalam proses operasional sehingga celah perusahaan untuk mengalami kerugianpun semakin sedikit. Berbeda dengan perusahaan keluarga yang lebih mengedepankan aspek kekeluargaan dalam bekerja, sehingga cenderung lebih memilih menjalin hubungan baik diantara para karyawan.

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik dalam suatu perusahaan akan menghasilkan dampak positif untuk perkembangan usaha. Akan tetapi, dalam perusahaan keluarga seringkali sistem pengendalian manajemen dikesampingkan tapi perusahaan tetap mengalami perkembangan usaha yang cukup signifikan. Seperti yang terjadi dalam UD.X

UD.X merupakan perusahaan keluarga yang memproduksi makan olahan yakni kerupuk dan berlokasi di Sidoarjo. Selama 3 tahun perusahaan ini tercatat mengalami peningkatan kinerja manajemen yang cukup signifikan, hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah penjualan, laba, dan beban. Tetapi pemilik mengatakan bahwa perusahaan tidak melakukan pengendalian apapun untuk menjalankan perusahaan yang berdiri sejak 1989 tersebut.

penelitian yang dilakukan oleh Mariyana, Wiyono (2013) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang. Selain itu, hasil penelitian dari Dewantoro menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara tingkat kekuatan keluarga terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan pemaparan masalah di atas maka dilakukan penelitian lebih lanjut tentang sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada perusahaan keluarga yaitu UD.X sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajemen

Landasan Teori

Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony & Govindarajan (2002:7) menyebutkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu alat atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Sedangkan menurut Mulyadi & Setyawan (2001) sistem pengendalian manajemen adalah: “Suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan

berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut”. Sehingga dapat dikatakan sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan Anthony & Govindarajan (2002:1) terdapat elemen – elemen sistem pengendalian dan setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen, yaitu :

1. Pelacak atau sensor adalah sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penaksiran (*assessor*) yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikasi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector* yaitu suatu perangkat yang megubah prilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
4. Jaringan komunikasi yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assesor* dan antara *assesor* dengan *effector*

Budaya perusahaan

Budaya perusahaan yaitu perilaku dan keyakinan yang membentuk krakteristik perusahaan (Longenecker, 2001). Sebuah bisnis keluarga banyak yang akhirnya mengalami kegagalan karena manajemen tidak professional dan tidak memiliki landasan budaya

perusahaan yang kuat. Seperti organisasi lainnya, bisnis keluarga mengembangkan cara tertentu dalam menjalankan usahanya yang memberikan keunikan tersendiri pada perusahaan. Pola perilaku yang khusus dan unik tersebut yang akan membentuk budaya perusahaan.

Kepemimpinan

Menurut Bass (1985) kepemimpinan adalah suatu interaksi antara dua orang atau lebih dalam suatu kelompok yang mengatur atau mengatur ulang situasi, persepsi, dan ekspektasi dari para anggota.

Kinerja Manajemen

Kinerja berasal dari bahasa *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi). Menurut Mangkunegara kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007) sedangkan Wibowo (2007) menjelaskan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. (Gary Siegel, Helena R. Marconi, 1989). Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan

dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memasuki standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Tujuan dari pengukuran kinerja yakni untuk memotivasi karyawan maupun manajemen dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2001)

Menurut Yuwono, et.all (2008) manfaat dari sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

Metode penelitian

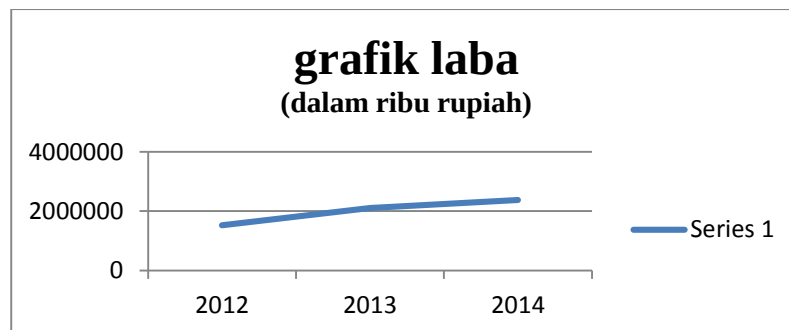
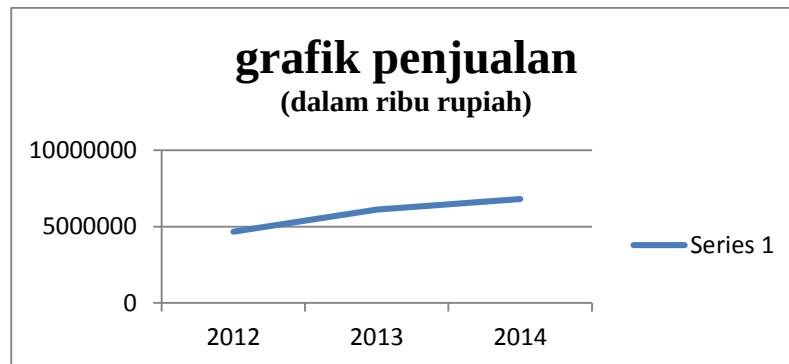
Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang didapat

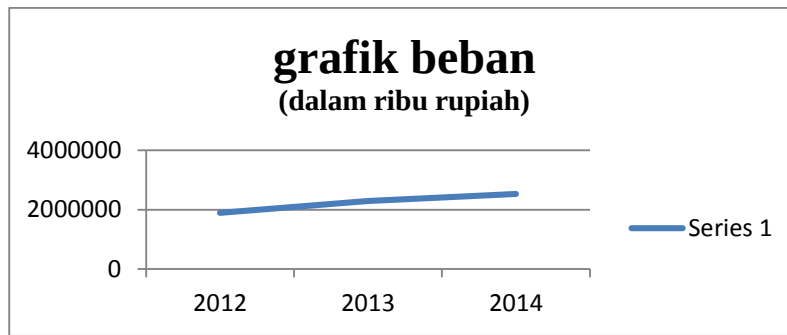
langsung dari narasumber yaitu UD.X yang berlokasi di Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian dalam perusahaan keluarga dan dampak yang dihasilkan terhadap kinerja manajemen pada perusahaan keluarga yaitu studi kasus pada UD.X.

Metode analisis data yang dipakai yaitu penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data-data dan informasi yang intern pada perusahaan yang bersangkutan. Data yang diambil sebagian besar diperoleh dengan teknik pengumpulan observasi, wawancara, analisis dokumen. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan serangkaian pengamatan langsung terhadap narasumber. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak atau bagian-bagian yang berwenang dalam perusahaan tersebut yang berhubungan dengan masalah yang dibahas. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari catatan - catatan yang dimiliki perusahaan. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang dokumen, catatan, dan penerapan sistem pengendalian manajemen . Wawancara dilakukan langsung dengan pemilik dan beberapa karyawan UD. X dilakukan 1 kali tatap muka pada bulan Juni. Observasi dilakukan langsung ke perusahaan dengan cara mengamati tanpa ikut serta dalam proses kegiatan perusahaan.

Hasil dan Pembahasan

UD.X merupakan perusahaan yang berskala kecil menengah (UKM) yang bergerak dalam bidang produksi makanan olahan yaitu krupuk. UD.X berlokasi di kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Pabrik ini beroperasi sejak tahun 1989, merupakan usaha keluarga yang didirikan oleh mertua pemilik, dan saat ini pabrik sudah dijalankan oleh generasi kedua. Setiap harinya UD.X mulai beroperasi dari pukul 04.00 WIB dini hari hingga selesai. Selama tiga tahun terakhir UD.X mengalami perkembangan usaha yang cukup signifikan hal ini dibuktikan dari analisis laporan keuangannya. Berikut adalah grafik peningkatan penjualan, beban dan laba dari tahun 2012 hingga 2014.





Data: diolah penulis

Dari data di atas dapat kita lihat perkembangan volume penjualan, beban dan laba dari UD.X dari tahun 2012 hingga 2014 mengalami peningkatan. Penjualan, beban dan laba bisa dikatakan merupakan representasi dari kinerja manajemen, apabila perusahaan mengalami peningkatan, baik dalam volume penjualan maupun laba, hal ini merupakan cerminan bahwa kinerja manajemen terus mengalami peningkatan.

Peningkatan kinerja manajemen ini tentunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pemilik. Pemilik selalu berusaha untuk mengingatkan para karyawannya agar selalu bekerja sesuai cara yang telah diajarkan. Hal ini merupakan pencegahan agar hasil produksi selalu sempurna dan tidak terlalu banyak hasil produksi yang mengalami kerusakan sehingga meminimalisir komplain dari para pembeli. Terdapat pemisahan tugas yang jelas, karyawan bagian pengolah adonan tidak boleh melakukan tugas bagian penggorengan dan sebaliknya. Pemilik sepenuhnya menyadari bahwa apabila setiap pegawai memiliki fokus pekerjaan masing-masing maka hasilnya akan lebih efektif dan efisien.

gaya kepemimpinan yang ada pada UD.X ini adalah kepemimpinan terpusat. Segala peraturan dan perintah bersumber dari pemilik yaitu pak T. menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan UD.X, pemilik merupakan orang yang sangat ramah dan peduli terhadap karyawan. Meskipun begitu pemilik tetap memiliki ketegasan dalam menjalankan perusahaan. Pak T tidak segan menegur karyawan yang melakukan kesalahan. Dalam kesehariannya, beliau tidak menjaga jarak dengan karyawan, tidak membedakan karyawan berdasarkan jabatannya, semua dianggap sama rata.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja manajemen pada UD.X yakni budaya organisasi. Hal ini tidak lepas dari peranan pemilik yang selalu berusaha menanamkan nilai gotong royong kepada para karyawan, sehingga rasa solidaritas yang tinggi antara para karyawan terbentuk secara alamiah. Seperti, saat salah satu karyawan sedang sakit maka seluruh karyawan termasuk pemilik akan mengumpulkan uang iuran untuk menjenguk. Karyawan saling menghargai satu sama lain dan menimbulkan rasa kekeluargaan dalam bekerja. Sehingga tidak pernah terjadi konflik antar pegawai maupun dengan pemilik. Setiap satu bulan sekali diadakan rapat yang membahas cara untuk dapat menghasilkan produk yang lebih baik, dalam diskusi setiap karyawan berhak menyampaikan pendapatnya. Seringkali diskusi diadakan dengan makan bersama dengan seluruh karyawan. Pemilik selalu berupaya menghargai karyawannya dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawan.

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan sebetulnya sudah cukup baik meskipun perusahaan tidak sepenuhnya menyadari

bahwa yang dilakukan merupakan bentuk suatu sistem pengendalian. Tidak terdeteksinya sistem ini dikarenakan kurangnya pemahaman pemilik akan sistem ini dan manfaatnya, karena kembali lagi perusahaan keluarga sering kali menghindari penerapan hal-hal yang dianggap memperumit pekerjaan, yang terpenting bagi perusahaan semacam ini adalah perusahaan tetap beroperasi dan memperoleh keuntungan. Tapi hal ini memang wajar karena perlu diingat penerapan sistem yang detail pada perusahaan publik dikarenakan skala bisnis yang besar berbeda dengan perusahaan keluarga yang kebanyakan merupakan usaha skala kecil menengah, perusahaan bisa merangkul seluruh karyawan meskipun tanpa penerapan pengendalian yang detail.

Meskipun begitu masih terdapat banyak kekurangan dalam pengendalian manajemen yang ada pada UD.X, perusahaan ini dijalankan dengan *mindset* yang masih tradisional sehingga belum bisa memberikan apresiasi kepada karyawan yang memiliki kinerja lebih dari yang lain. Setiap karyawan dianggap sama rata dalam kompetensinya melakukan pekerjaan. Padahal apabila hal ini diperhatikan akan bermanfaat bagi perusahaan, contohnya saja apabila karyawan yang kinerjanya bagus diberi penghargaan berupa bonus atau promosi jabatan maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja sehingga target produksi setiap harinya bisa tercapai. Apabila target produksi selalu mengalami peningkatan maka hal ini akan mempengaruhi penjualan dan laba perusahaan, dengan kata lain kinerja manajemen mengalami peningkatan. Selain lemahnya apresiasi terhadap karyawan, UD.X juga tidak memiliki sistem absen bagi para karyawan.

Apabila perusahaan mau berusaha untuk menerapkan pengendalian secara lebih baik maka hal ini akan sangat bermanfaat bagi perusahaan. Jika dengan pengendalian manajemen yang kurang terstruktur saja perusahaan keluarga tetap mampu berkembang, maka apabila diterapkan sistem pengendalian yang lebih terstruktur maka peluang peningkatan kinerja perusahaan menjadi semakin tinggi

Kesimpulan dan Saran

Peningkatan kinerja manajemen terjadi karena beberapa faktor. Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi peningkatan kinerja manajemen pada UD.X adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Meskipun tidak secara langsung diketahui oleh pemilik akan tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian manajemen yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup baik sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja manajemen terbukti dari analisis laporan keuangan dapat dilihat bahwa perusahaan terus mengalami perkembangan. Gaya kepemimpinan pemilik yang selalu berusaha memperhatikan karyawan serta budaya organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman memberikan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan mempengaruhi peningkatan kinerja manajemen. Dengan memperhatikan hal tersebut sebaiknya perusahaan mulai memberikan perhatian terutama untuk penambahan wawasan untuk mempelajari suatu hal baru untuk perkembangan perusahaan. Tidak hanya terpaku pada sistem yang sudah dijalankan secara turun temurun tapi berusaha memperbaiki menjadi lebih baik. Proses pembelajaran juga bisa dimanfaatkan sebagai asset yang berharga bagi

perusahaan keluarga dengan tidak mengubah kedekatan hubungan yang selama ini menjadi ciri khas perusahaan keluarga.

Daftar pustaka

Purnama, Ayu. 2013. *Peranan Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Loyalitas Karyawan Di Perusahaan Keluarga PT.SUS Surabaya*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya. vol. 02 no. 02 (2013)

Mariyana, Karolin, Wiyono Pontjoharyo. 2013. *Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan Result Control Pada Divisi Plywood Badan Usaha Keluarga PT.X Di Surabaya*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya. Vol. 02 No. 01 (2013)

Thionardo, Ricard, Imanuel Goestaman. 2012. *Evaluasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meminimalkan Konflik Pada Badan Usaha Keluarga “K” Di Tulungagung*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya. Vol. 02 No. 01 (2012)

Tanpa nama. 2010. *Pengertian Perusahaan Keluarga*. Diambil dari: <http://www.ciputraentrepreneurship.com/artikel-pendidikan/pengertian-perusahaan-keluarga>.(diakses 9 Juni 2015)

Anthony dan Govindarajan. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
Jakarta

Donnelley, Robert G. The *family business*. Dalam Aronoff et. al.(2002). “Family.
Business Sourcebook”. Merietta : Family Enterprise Publishers.

Nurwanto, ahmad shobirin. *ANALISIS KEPEMIMPINAN PERUSAHAAN
KELUARGA DI SENTRA BATIK PEKALONGAN*. University Islam Indonesia

Anonim. 2012. [http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2012-1-00512-
mnti%20bab%202.pdf](http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2012-1-00512-mnti%20bab%202.pdf) (diakses 19-06-2015)

<http://e-journal.uajy.ac.id/652/3/2EM16484.pdf>

<http://arsip.uui.ac.id/files/2012/08/05.2-bab-222.pdf>

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/38475/3/Chapter%20II.pdf>

<http://fbr.sagepub.com/content/28/1/60.full.pdf+html>

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x/pdf>