

Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada UMKM Batik Lasem

Veronica Puspitasari

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

veronicapuspitasari20@yahoo.com

Dyna Rachmawati

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Crescentia Shelfina

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Abstract

The competition between the newly established batik business and a business that has been handed down in Lasem Subdistrict has made an owner must have a management control system in his business which is useful for achieving the stated goals. This study will discuss the implementation of management control systems in Batik Lasem MSMEs with the aim of analyze strategic planning, budgeting, and performance measures in Griya Batik Gajah and Indah Aneka Warna, while also discussing comparisons between the two MSMEs. This research is descriptive research with the object of research in the Batik Lasem UMKM which has changed ownership for four years and eight years, namely Griya Batik Gajah and Indah Aneka Warna. The source of the data is taken from the results of interviews and observations with the owners of the batik businesses. The results showed that the stages in strategic planning, in Griya Batik Gajah and Indah Aneka Warna have not performed optimally because owners argued that batik business still belongs to small business. Phases in the preparation of the budget has not yet been performed in its entirety, the owner just do simple budget drafting. Performance measures also has not performed in its entirety, both companies did not do an evaluation in terms of employee retention because that employees enter by comparing salary obtained is reasonable in the batik business, as well as the evaluation of the reduction time cycle is not done because the number of employees is in accordance with the existing work .

Keywords: *Management Control System, Micro Small and Medium Enterprises, Batik Lasem*

Abstrak

Persaingan antara usaha batik yang baru didirikan dengan usaha yang telah turun temurun di Kecamatan Lasem membuat seorang pemilik harus memiliki sistem pengendalian manajemen dalam usahanya yang berguna untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem dengan tujuan untuk menganalisis perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna, serta menganalisis perbandingan antar kedua UMKM tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan objek penelitian yang berada di UMKM Batik Lasem yang telah berpindah kepemilikan selama empat tahun dan delapan tahun, yaitu Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna. Sumber data diambil dari hasil wawancara dan observasi dengan pemilik usaha batik tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan dalam perencanaan strategis belum dilakukan secara optimal karena pemilik menilai usaha batik tulis masih tergolong usaha kecil. Fase-fase dalam penyusunan anggaran belum dilakukan secara keseluruhan, pemilik hanya melakukan penyusunan anggaran secara sederhana. Ukuran kinerja juga belum dilakukan secara keseluruhan, kedua perusahaan tidak melakukan evaluasi mengenai retensi karyawan karena karyawan yang keluar masuk akibat membandingkan gaji merupakan hal yang wajar dalam usaha batik, serta evaluasi pengurangan waktu siklus tidak dilakukan karena jumlah karyawan telah sesuai dengan pekerjaan yang ada.

Kata Kunci: *Sistem Pengendalian Manajemen, Usaha Mikro Kecil Menengah, Batik Lasem*

1. Latar Belakang

Perkembangan ekonomi di Kabupaten Rembang, Jawa Tengah mengalami peningkatan secara terus menerus pada tahun 2014-2017. Tahun 2017 merupakan pertumbuhan ekonomi tertinggi pada periode tersebut yaitu sebesar 6,19% (Badan Pusat Statistik, 2018). Kenaikan pertumbuhan ekonomi sebesar 2,29% berasal dari lapangan usaha yaitu industri pengolahan dan perdagangan. Salah satu contoh yang merupakan industri pengolahan yang terdapat di Kabupaten Rembang adalah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) batik tulis. Rahmana (2009) berpendapat bahwa UMKM berperan dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan menjadi salah satu sumber terpenting bagi pertumbuhan ekonomi. Salah satu contoh penghasil batik tulis di Kabupaten Rembang adalah Kecamatan Lasem. Menurut Unijaya (2014:8), sejarah batik Lasem berhubungan erat dengan datangnya Laksamana Cheng Ho beserta istri dan anak buah buahnya pada tahun 1413. Mereka memilih tinggal di Lasem karena tertarik dengan keindahan alamnya serta mulai membatik di tempat tersebut.

Maulany dan Masruroh (2017) mengatakan bahwa jumlah pengusaha batik yang berada di Lasem menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2004 jumlah pengusaha batik yang ada di Lasem hanya sebesar 20 orang namun pada tahun 2013 jumlah tersebut meningkat menjadi 77 orang. Semakin banyaknya pengusaha batik di Lasem, maka hal ini dapat menimbulkan persaingan antara usaha yang baru dengan usaha yang telah lama berdiri. Agar dapat mempertahankan usaha batik tersebut, setiap pengusaha harus memiliki sistem pengendalian yang digunakan untuk mengendalikan usahanya demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena merupakan salah satu aspek yang terpenting.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:8), pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh para manajer untuk mempengaruhi anggota yang ada dalam organisasi agar dapat mengimplementasikan strategi yang ada. Setiap orang di dalam organisasi pasti memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian manajemen ini berfungsi untuk membantu para manager agar dapat menjalankan organisasi yang dimiliki menuju ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas-aktivitas yang terdapat pada proses pengendalian manajemen antara lain perencanaan strategis, penyusunan anggaran, analisis laporan kinerja keuangan, ukuran kinerja, dan kompensasi manajemen. Lebih tepatnya pada penelitian ini, hanya menggunakan

sebagian dari aktivitas-aktivitas tersebut yaitu perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:5), perencanaan strategis merupakan suatu proses yang digunakan oleh perusahaan untuk memutuskan berbagai macam program yang akan dilaksanakan serta alokasi sumber daya pada setiap program untuk jangka waktu ke depan. Organisasi tidak hanya membuat perencanaan strategis saja, namun perusahaan juga perlu menyusun anggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73), anggaran merupakan suatu alat yang penting yang digunakan oleh perusahaan untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek. Anggaran terkadang memiliki jangka waktu selama satu tahun dan berisi pendapatan serta beban yang telah direncanakan untuk tahun yang tersebut. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:169), perusahaan juga memerlukan suatu ukuran kinerja yang akan digunakan untuk menilai hal-hal yang telah direncanakan oleh suatu perusahaan dengan tujuan untuk mengimplementasikan strategi. Menurut Simons (1995:7) agar dapat mencapai suatu strategi yang telah ditetapkan sebelumnya, sistem pengendalian manajemen dapat menggunakan empat sistem yang bernama *four levers of control*. *Four levers of control* terdiri dari *belief system*, *boundary systems*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*. Menurut Adhitama dan Aulia (2017), agar perusahaan dapat mengimplementasikan strategi dengan baik, empat sistem *four levers of control* harus dilakukan secara bersama-sama karena apabila digunakan secara bersama akan memiliki kekuatan yang lebih baik. Disisi lain, Li (2018) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen juga dapat dilakukan dengan membentuk budaya dalam suatu perusahaan yaitu dengan cara melakukan *culture control*.

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan utama dalam penelitian ini yang pertama adalah Hariyanto (2018), penelitian tersebut membahas mengenai penerapan *levers of control* dalam mengatasi perbedaan budaya antara pemilik dan tenaga kerja untuk menciptakan etos kerja yang efektif. Objek penelitian yang dilakukan berada di UD HM yang berlokasi di kota Jember. Penelitian ini menggunakan penelitian *explanatory* yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman untuk mengatasi perbedaan budaya pada UD HM. Manfaat dari penelitian ini adalah *applied research* yaitu penelitian yang ditujukan untuk menyelesaikan masalah yang ada di UD. HM. Hariyanto (2018) menyatakan bahwa *belief system* tidak dijelaskan dikarenakan pemilik hanya memotivasi para pekerja, *boundary system* berisi peraturan yang ada da-

lam perusahaan juga belum dipahami oleh tenaga kerja UD. HM, *diagnostic control system* dan *interactive control system* tidak dapat berjalan secara maksimal disebabkan oleh motivasi para pekerja yang rendah.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Li (2018), penelitian tersebut mengenai penerapan *cultural control* dalam konteks gaya kepemimpinan untuk mengatasi *motivational problem* dan *lack of direction*. Objek penelitian yang dilakukan berada di Cherish Bakery and Cafe yang berlokasi di kota Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dalam penerapan *culture control* untuk menyelesaikan masalah pada organisasi tersebut. Menurut Li (2018) dalam pengendalian budaya, Cherish Bakery and Cafe memiliki masalah pengendalian dalam usahanya yaitu *motivational problem* dan *lack of direction*. Cherish Bakery and Cafe tidak melakukan semua faktor-faktor pengendalian budaya dalam menyelesaikan suatu masalah pengendalian tersebut. Cheris Bakery and Cafe tidak melakukan *group-based reward* dan *intraorganizational transfer*, namun telah melakukan *codes of conduct*, *physical and social arrangement*, dan *tone at the top*.

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai untuk ke depannya. Tujuan tersebut dapat tercapai apabila setiap organisasi memiliki strategi dan menjalankan strategi tersebut di dalam usahanya. Strategi dapat dilakukan apabila suatu organisasi memiliki suatu sistem pengendalian manajemen. Adanya banyak persaingan antara pengusaha batik yang baru didirikan dengan usaha batik yang telah turun temurun di Kecamatan Lasem, membuat seorang pemilik harus memiliki sistem pengendalian manajemen agar setiap orang yang ada di dalam usahanya dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini akan membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2018) membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen menggunakan *levels of control*, penelitian Li (2018) membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen menggunakan *culture control*, sedangkan penelitian ini akan membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen berdasarkan teori Anthony dan Govindarajan yang terdiri dari perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja. Penelitian ini dilakukan pada Griya Batik Gajah yang telah berganti kepemilikan dari generasi kedua ke generasi ketiga

yang telah berlangsung selama empat tahun dan Indah Aneka Warna yang telah berganti kepemilikan dari generasi kedua ke generasi ketiga yang telah berlangsung selama delapan tahun.

Adapun rumusan masalah utama dalam penelitian ini adalah: Bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM batik Lasem? Sedangkan, rumusan masalah secara terperinci dalam penelitian adalah (1) Bagaimana perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna? (2) Bagaimana perbandingan perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja antara Griya Batik Gajah dengan Indah Aneka Warna?

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah: Untuk menganalisis implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM batik Lasem. Sedangkan, tujuan khusus dalam penelitian ini adalah (1) Untuk menganalisis perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna? (2) Untuk menganalisis perbandingan perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja antara Griya Batik Gajah dengan Indah Aneka Warna.

Manfaat penelitian ini meliputi manfaat akademis dan praktis. Manfaat akademis dalam penelitian ini adalah: (1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademis yakni dengan menggunakan konsep dari Anthony dan Govindarajan (2005:19), sehingga berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hariyanto mengenai *levers of control* dan oleh Li mengenai *culture control*. (2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat membedakan implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem yang telah beralih kepemilikan selama empat tahun dan delapan tahun. Sedangkan manfaat praktis dalam penelitian ini yaitu Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemilik Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna terkait dengan implementasi sistem pengendalian manajemen.

2. Tinjauan Pustaka

Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Amirullah (2015:1), organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan tersebut membuat suatu organisasi menentukan strategi yang harus dilakukan agar dapat mencapai tujuan yang dimaksud. Strategi yang telah ditentukan tersebut dapat dijalankan apabila organisasi memiliki sistem pengendalian dalam organisasinya. Menurut Amirullah (2015:9), pengendalian berguna untuk mengetahui

apakah suatu organisasi telah menjalankan kegiatan sesuai yang direncanakan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:8-9), terdapat enam kegiatan yang ada pada pengendalian manajemen yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi, memutuskan tindakan apabila terdapat ketidaksesuaian, serta memberikan pengaruh untuk mengubah perilaku agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Li (2018), sistem pengendalian manajemen dapat dibentuk melalui budaya badan usaha dengan cara melakukan *culture control*. Menurut Merchant dan Stede (2014:99), pengendalian budaya digunakan untuk memantau suatu tindakan yang dilakukan oleh individu yang bersifat menyimpang dari norma dan nilai dalam suatu kelompok. Faktor-faktor dalam pengendalian budaya antara lain *group based reward*, *intraorganizational transfer*, *codes of conduct*, *physical and social arrangement*, dan *tone at the top*. *Group based reward* merupakan hasil pencapaian yang diraih oleh seluruh anggota organisasi. *Intraorganizational transfer* merupakan pertukaran karyawan dengan tujuan memperbaiki sosialisasi dalam perusahaan. *Codes of conduct* merupakan peraturan-peraturan tertulis yang bersifat formal untuk membentuk budaya dalam suatu perusahaan. *Physical and social arrangement* dapat berupa penataan ruang atau desain suatu perusahaan yang mengikuti budaya tertentu, tata cara berbicara maupun berpakaian. *Tone at the top* merupakan sebuah perilaku yang menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan oleh seorang atasan akan ditiru oleh bawahannya.

Menurut Simon (1995:7), sistem pengendalian manajemen juga dapat dilakukan melalui sistem yang bernama *four levers of control*. *Four levers of control* tersebut terdiri dari *beliefs system*, *interactive control system*, *boundary system*, dan *diagnostic control system*. *Beliefs system* merupakan suatu bentuk komunikasi yang dilakukan oleh seorang manajer untuk memberikan nilai dasar, tujuan, dan arahan bagi organisasi. Bentuk dari komunikasi tersebut berupa pernyataan misi, tujuan, dan credo. *Interactive control system* merupakan sistem yang mengharuskan seorang manajer berkomunikasi dengan bawahan untuk mengetahui adanya suatu peluang yang ada pada organisasi. Sistem ini mengharuskan seorang manajer terlibat aktif untuk bekerja sama dengan seorang bawahan. *Boundary system* merupakan suatu sistem yang berupa batasan dalam pencarian suatu peluang serta sebagai penentu resiko dari suatu bisnis. *Diagnostic control system* merupakan sistem yang digunakan oleh seorang manajer untuk menilai hasil yang telah dilakukan serta penyimpangan dari standar yang telah

ditetapkan sebelumnya. Sistem ini juga digunakan untuk mengukur output dari suatu proses yang telah dilakukan, membandingkan hasil tersebut dengan standar yang telah ditetapkan, dan memperbaiki perbedaan antara aktual dengan standar.

Proses Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (2005:5), proses pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan oleh seorang manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang ada di dalam organisasi mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Aktivitas-aktivitas yang terdapat pada proses pengendalian manajemen ini antara lain:

1. Perencanaan strategis

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:3), perencanaan strategis merupakan suatu proses yang digunakan untuk memutuskan berbagai macam program yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi serta alokasi sumber daya pada setiap program tersebut untuk jangka waktu beberapa tahun ke depan. Menurut David dan David (2015:39), istilah manajemen strategik sama dengan perencanaan strategik, istilah manajemen strategik digunakan dalam dunia bisnis, sedangkan perencanaan strategik digunakan dalam dunia akademis. Tahap-tahap yang digunakan dalam proses manajemen strategis antara lain:

a) Perumusan strategi

Menurut David dan David (2015:39), dalam perumusan strategi, seorang manajer harus memilih alternatif yang paling menguntungkan untuk perusahaannya. Strategi yang telah ditentukan tersebut nantinya akan menentukan keunggulan bersaing perusahaan dalam jangka waktu ke depan. Menurut Pride dkk. (2015:267-268), dalam menyusun suatu strategi harus dilakukan analisis mengenai faktor internal dan eksternal yang ada di perusahaan. Analisis tersebut bernama analisis SWOT yang meliputi *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman). Kekuatan dan kelemahan merupakan suatu keadaan yang terjadi di dalam perusahaan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan tersebut. Kekuatan merupakan hal yang bersifat menguntungkan perusahaan dan menciptakan adanya kompetensi inti yaitu apabila perusahaan memiliki kinerja yang baik maka akan menunjukkan kelebihan daripada pesaingnya sehingga dapat menghasilkan produk yang dapat memberikan kepuasan yang lebih kepada pelanggan. Sedangkan kelemahan merupakan suatu kesulitan atau halangan yang terjadi di dalam perusahaan dalam menerapkan suatu rencana.

Peluang dan ancaman merupakan faktor yang berasal dari luar perusahaan. Peluang merupakan hal yang harus dicari oleh perusahaan agar mendapatkan keuntungan, sedangkan ancaman merupakan penghalang bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

b) Implementasi strategi

Menurut David dan David (2015:40), dalam implementasi strategi perusahaan diharuskan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan perusahaan, dan melakukan alokasi sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan dengan baik. Tahapan dalam implementasi strategi sering disebut sebagai tahap aksi dari manajemen strategis. Implementasi strategi merupakan tahapan paling sulit dalam manajemen strategis karena dalam pelaksanaannya membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan implementasi strategi bergantung pada kemampuan seorang manajer untuk memotivasi karyawan, hal ini merupakan seni daripada ilmu.

c) Evaluasi strategi

Menurut David dan David (2015:40), evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Seorang manajer diharuskan untuk mengetahui apakah terdapat strategi yang tidak dilakukan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat apabila seorang manajer melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah ditetapkan tersebut. Evaluasi strategi memiliki tiga aktivitas yaitu (1) melihat faktor eksternal dan internal yang digunakan dalam strategi, (2) melakukan pengukuran atas strategi yang telah ditetapkan, (3) melakukan tindakan korektif apabila terjadi ketidaksesuaian.

2. Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73), anggaran merupakan suatu alat penting yang berguna untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam suatu organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2009:422), perencanaan dan pengendalian memiliki suatu hubungan. Perencanaan berpandangan ke depan untuk melihat tindakan yang dilakukan agar tujuan dicapai sedangkan pengendalian berpandangan ke belakang untuk melihat hal yang terjadi secara aktual dan membandingkan dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Anggaran merupakan komponen

kunci dari suatu perencanaan. Anggaran berisi rencana keuangan yang ada di dalam perusahaan untuk masa depan.

Menurut Rudianto (2009:26-28), dalam menyusun suatu anggaran terdapat beberapa fase-fase yang digunakan. Fase-fase tersebut antara lain:

- a) Membuat ramalan penjualan berdasarkan data penjualan pada tahun sebelumnya, serta melihat macam-macam faktor eksternal yang ada. Faktor-faktor tersebut antara lain tingkat inflasi, daya beli masyarakat, perubahan selera konsumen, dan sebagainya.
- b) Membuat anggaran penjualan yang berhubungan dengan aktivitas penjualan. Aktivitas tersebut seperti jumlah penjualan yang menjadi target pencapaian perusahaan dalam suatu periode tertentu.
- c) Membuat anggaran produksi untuk menentukan jumlah barang yang akan di produksi para periode tertentu. Anggaran produksi yang dibuat harus memperhatikan jumlah persediaan awal dan akhir yang ada.
- d) Hasil dari anggaran produksi yang telah dibuat, digunakan untuk menentukan jumlah bahan baku yang digunakan untuk proses produksi. Jumlah bahan baku tersebut menjadikan dasar sebuah perusahaan untuk menyusun anggaran pembelian bahan baku. Anggaran produksi tersebut juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun anggaran tenaga kerja dan anggaran biaya overhead pabrik.
- e) Membuat anggaran biaya operasi yang terdiri dari biaya pemasaran berdasarkan jumlah produk yang akan dijual. Biaya administrasi dan umum yang dianggarkan memiliki hubungan dengan volume penjualan atau produksi.
- f) Membuat anggaran laba berdasarkan anggaran-anggaran yang telah disusun sebelumnya, seperti anggaran penjualan, produksi, biaya bahan baku, biaya overhead.
- g) Membuat anggaran keuangan yang berisi target yang ingin dicapai beserta sumber-sumber asalnya.

3. Analisis Laporan Kinerja Keuangan

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:129), setiap perusahaan pasti membuat analisis mengenai perbedaan antara pendapatan dan beban aktual dengan pendapatan dan beban yang dianggarkan. Perbedaan antara aktual dengan yang dianggarkan disebut dengan varians. Varians dibagi menjadi dua yaitu varians pendapatan dan varians beban. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:142),

analisis varians memiliki keterbatasan yaitu analisis varians hanya menunjukkan tempat perbedaan itu terjadi tanpa adanya alasan terjadinya dan cara untuk mengatasinya, varians ditentukan dengan cara signifikan, laporan kinerja yang teragregasi dalam varians yang saling tidak ada membuat pembacanya menjadi tersesat, dan laporan varians hanya menunjukkan hal yang sedang terjadi.

4. Ukuran kinerja

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:169), sistem ukuran kinerja memiliki tujuan untuk mengimplementasikan strategi. Ukuran kinerja dinilai untuk memenuhi kebutuhan pihak pemangku kepentingan (*stakeholder*). Sistem penilaian kinerja dapat berupa keuangan dan non keuangan. Ukuran kinerja non keuangan dapat dilihat dari kualitas produk, kepuasan pelanggan, pangsa pasar, ketepatan pengiriman, dan moral karyawan. Sistem ukuran kinerja yang lain dapat menggunakan konsep *balanced scorecard*.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:173), empat kajian yang ada dalam *balanced scorecard* dapat diukur melalui:

- a) Perspektif keuangan
Perspektif keuangan dapat diukur melalui margin laba, tingkat pengembalian atas aktiva, arus kas.
- b) Pelanggan
Pelanggan dapat diukur melalui pangsa pasar serta indeks kepuasan pelanggan.
- c) Bisnis internal
Bisnis internal dapat diukur melalui retensi karyawan dan pengurangan waktu siklus.
- d) Inovasi dan pembelajaran
Inovasi dan pembelajaran dapat diukur melalui persentase penjualan dari produk baru.

5. Kompensasi Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:251), suatu kunci yang digunakan untuk memotivasi orang-orang supaya berperilaku dengan baik dan mewujudkan cita-cita perusahaan yaitu dengan insentif organisasi. Seseorang dapat dipengaruhi oleh insentif positif dan insentif negatif. Insentif positif dapat berupa penghargaan yang merupakan hasil dari peningkatan kepuasan individual. Insentif negatif dapat berupa hukuman yang memberikan penurunan kepuasan individual. Rencana kompensasi insentif dibagi menjadi dua macam yaitu rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Rencana insentif jangka pendek terdiri dari total kantong bonus, *carry-over*, kompensasi ditunda, sedangkan rencana insentif jangka panjang terdiri opsi saham, saham fantom, hak apresiasi saham, saham kinerja, unit kinerja. Menurut Anthony

dan Govindarajan (2005:259), insentif yang bersifat keuangan antara lain kenaikan gaji, bonus, tunjangan, dan fasilitas.

Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang

Penelitian Hariyanto (2018)

Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu jenis objek penelitian pada usaha kecil, metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif, serta pengambilan data dilakukan dengan wawancara.

Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu penelitian terdahulu berfokus pada *levels of control* untuk mengatasi permasalahan perbedaan budaya, sedangkan penelitian sekarang berfokus pada implementasi proses pengendalian manajemen dengan menggunakan Anthony dan Govindarajan. Penelitian terdahulu dilakukan di UD HM, sedangkan penelitian sekarang di dua UMKM Batik Lasem yang telah berpindah kepemilikan selama empat tahun dan delapan tahun.

Penelitian Li (2018)

Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu memilih jenis objek penelitian pada usaha kecil, metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif, serta pengambilan data dilakukan dengan wawancara. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu penelitian terdahulu berfokus pada penerapan *cultural control* untuk mengatasi *motivational problem* dan *lack of direction*, sedangkan penelitian sekarang berfokus pada implementasi proses pengendalian manajemen dengan menggunakan Anthony dan Govindarajan. Penelitian terdahulu dilakukan di Cherish Bakery and Cafe, sedangkan penelitian sekarang di dua UMKM Batik Lasem yang telah berpindah kepemilikan selama empat tahun dan delapan tahun.

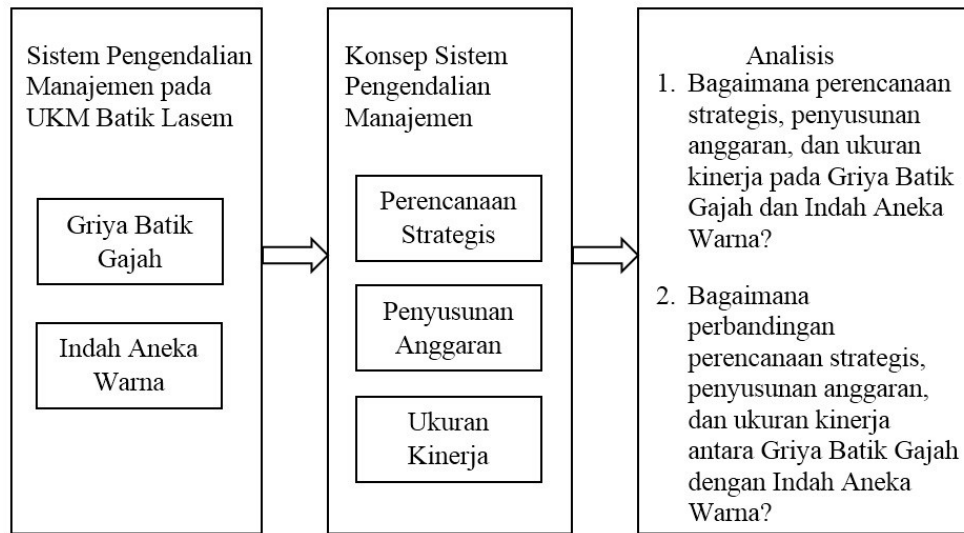
Rerangka Konseptual

Rerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan langkah-langkah seperti pada gambar 1.

3. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian berfokus pada implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem. Penelitian dilakukan pada dua UMKM Batik Lasem yaitu Griya Batik Gajah yang berlo-



Gambar 1. Rerangka Konseptual

kasi di Jalan Babagan III/2 dan Indah Aneka Warna yang berlokasi di Jalan Karangturi 1 No. 3. Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui implementasi sistem pengendalian manajemen yang terdapat pada dua UMKM Batik Lasem tersebut.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada tanggal 29 November 2018 yang bertempat di dua UMKM Batik Lasem yaitu Griya Batik Gajah yang berlokasi di Jalan Babagan III/2 dan Indah Aneka Warna yang berlokasi di Jalan Karangturi 1 No. 3.

Target atau Subjek Penelitian

Subjek yang dipilih dalam penelitian ini adalah dua UMKM yang telah berpindah kepemilikan atau turun temurun yaitu Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna. Kedua UMKM batik tersebut berada di Kecamatan Lasem.

Prosedur

Sumber data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara pada pemilik UMKM Batik Lasem yang telah berpindah kepemilikan selama empat dan delapan tahun. Tujuan dilakukan wawancara adalah untuk mengumpulkan informasi yang ada di dua UMKM Batik Lasem tersebut yang nantinya akan dianalisis serta digunakan untuk membandingkan hasilnya.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu dengan wawancara langsung pada pemilik usaha batik. Alat pengumpulan data berupa alat perekam suara. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah semi *interview*, observasi, dan

dokumentasi di UMKM Batik Lasem yaitu Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna.

Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini adalah deskriptif, dengan cara menganalisis bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem yang meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1. Pemetaan setiap proses pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem yaitu Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna. Tabel 1 menunjukkan pemetaan sistem pengendalian manajemen pada UMKM batik Lasem.
2. Analisis dengan membandingkan setiap proses pengendalian manajemen di UKM Batik Lasem dengan konsep sistem pengendalian manajemen yang meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja.
3. Melakukan analisis dengan cara membandingkan proses pengendalian manajemen yang terdiri perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja pada UMKM Batik Lasem yaitu Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil pemetaan setiap proses pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem digambarkan pada tabel 2.

Analisis Perencanaan Strategis di Griya Batik Gajah

Tahap-tahap dalam perencanaan strategis terdiri dari perumusan strategi, implementasi strategi, dan

Tabel 1. Pemetaan Sistem Pengendalian Manajemen (1)

No.	Pemetaan	Pedoman Pertanyaan	Sumber
1.	Perencanaan strategis di UMKM Batik Lasem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Anda memiliki strategi untuk mencapai tujuan perusahaan? 2. Apa yang menjadi strategi dalam usaha ini? 3. Bagaimana cara Anda dalam menyusun strategi pada usaha batik Lasem ini? 4. Apakah dalam menentukan strategi tersebut, Anda melihat kelebihan dan kelemahan dalam usaha ini? 5. Apa yang menjadi kelebihan dan kelemahan tersebut? 6. Apakah dalam menentukan strategi, Anda juga melihat peluang dan ancaman dari luar? 7. Apa yang menjadi peluang dan ancaman tersebut? 8. Apakah Anda menetapkan tujuan tahunan perusahaan? 9. Apakah Anda menyusun kebijakan perusahaan? 10. Apakah Anda melakukan alokasi sumber daya bagi perusahaan? 11. Apakah Anda pernah melakukan evaluasi apabila terjadi perbedaan antara strategi yang telah direncanakan dengan yang sesungguhnya terjadi? 12. Apakah sebelum melakukan evaluasi Anda melihat faktor eksternal dan internal yang digunakan dalam strategi? 13. Apakah Anda melakukan pengukuran atas strategi yang telah ditetapkan? 14. Apakah Anda pernah melakukan tindakan korektif apabila terjadi ketidaksesuaian strategi perusahaan? 15. Bagaimana cara Anda dalam melakukan evaluasi atas perbedaan tersebut? 	<p>Pride dkk. (2015:267-268)</p> <p>David dan David (2015:40)</p>
2.	Penyusunan anggaran di UMKM Batik Lasem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Anda memiliki target penjualan yang ingin dijual dalam suatu periode tertentu? 2. Apa yang menjadi dasar Anda dalam menentukan target penjualan tersebut? 3. Apakah target penjualan tersebut Anda gunakan sebagai dasar dalam menyusun anggaran penjualan? 4. Bagaimana cara Anda menyusun anggaran penjualan tersebut? 5. Apakah Anda menentukan jumlah batik yang diproduksi menggunakan dasar target penjualan tersebut? 6. Apa yang menjadi dasar dalam menentukan jumlah barang yang diproduksi? 7. Apakah Anda membuat anggaran produksi seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan BOP atas jumlah barang yang diproduksi? 8. Apakah Anda juga membuat anggaran untuk biaya pemasaran dan biaya administrasi? 9. Apakah Anda membuat anggaran laba yang akan diperoleh? 10. Apakah Anda membuat anggaran keuangan yang akan dicapai pada periode tertentu? 11. Apakah Anda merealisasikan anggaran yang telah dibuat tersebut? 	Rudianto (2009:26-28)
3.	Ukuran kinerja di UMKM Batik Lasem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah perusahaan pernah melakukan evaluasi atas segala hal yang terjadi di perusahaan? 2. Bagaimana cara Anda melakukan evaluasi tersebut? 3. Apakah Anda pernah melakukan evaluasi atas keberhasilan atau kegagalan strategi yang telah dibuat melalui laba yang diperoleh, modal yang kembali, dan sebagainya? 4. Apakah Anda pernah melakukan evaluasi atas keberhasilan atau kegagalan strategi melalui kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan sebagainya? 5. Apakah perusahaan pernah melakukan pengurangan jumlah karyawan akibat kelalaian karyawan tersebut dalam bekerja? 6. Apakah perusahaan pernah melakukan evaluasi mengenai jumlah produk baru yang diminati di pasaran? 	Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:173)

Tabel 2. Hasil Pemetaan Sistem Pengendalian Manajemen

Proses Pengendalian Manajemen	Griya Batik Gajah	Batik Tulis Tiga Negeri
Perencanaan Strategis:		
1. Adanya strategi	Memiliki strategi	Memiliki strategi
2. Strategi perusahaan	Mempertahankan motif lama, mengikuti perkembangan serta melakukan inovasi	Mengembangkan produk dan berinovasi
3. Cara menyusun strategi	Melihat kemampuan karyawan dan mengikuti permintaan pasar atas motif dan warna	Melihat kemampuan karyawan untuk mendukung inovasi dan melihat permintaan pasar
4. Melihat kekuatan dan kelemahan	Melihat kekuatan dan kelemahan	Melihat kekuatan dan kelemahan
5. Kekuatan dan kelemahan perusahaan	Spesialis motif tiga negeri	Melihat kemampuan karyawan dan memadukan dengan peraturan yang ada
6. Melihat peluang dan ancaman	Melihat peluang dan ancaman	Melihat peluang dan ancaman
7. Peluang dan ancaman perusahaan	Mengikuti hal yang sedang menjadi tren	Melihat permintaan pasar
8. Adanya tujuan tahunan perusahaan	Tidak menetapkan	Tidak menetapkan
9. Adanya kebijakan perusahaan	Menetapkan peraturan masuk pukul 07.30 WIB dan takaran pewarnaan dalam membuat batik	Menetapkan peraturan masuk pukul 07.30-15.30 WIB dan membuat harus tebal agar hasilnya bagus
10. Adanya alokasi sumber daya	Tidak menetapkan	Tidak menetapkan
11. Evaluasi strategi	Melakukan evaluasi	Melakukan evaluasi
12. Melihat faktor eksternal dan internal	Melihat kedua faktor untuk melakukan evaluasi	Melihat kedua faktor untuk melakukan evaluasi
13. Pengukuran strategi	Melakukan pengukuran	Melakukan pengukuran
14. Melakukan tindakan korektif	Tidak melakukan	Tidak melakukan
15. Cara mengevaluasi strategi	Melakukan penilaian strategi yang ditetapkan cocok atau tidak untuk perusahaan	Melakukan evaluasi dengan cara dilihat strategi tersebut telah sesuai atau tidak
Penyusunan Anggaran		
1. Adanya target penjualan	Ada target tetapi susah untuk dicapai	Ada target penjualan
2. Dasar menentukan target penjualan	Untuk memenuhi pengeluaran	Target digunakan untuk menutupi biaya-biaya yang telah dikeluarkan
3. Adanya anggaran penjualan	Terdapat anggaran penjualan	Terdapat anggaran penjualan
4. Cara menyusun anggaran penjualan	Total pengeluaran menjadi dasar untuk menentukan jumlah batik yang akan dijual	Anggaran penjualan digunakan untuk menutupi biaya-biaya yang telah dikeluarkan
5. Adanya penentuan jumlah produksi	Terkadang iya dan tidak	Menentukan jumlah produksi
6. Dasar menentukan jumlah produksi	Berdasarkan permintaan pasar, apabila banyak permintaan maka ditambah jumlah produksi namun apabila permintaan sedikit maka dikurangi jumlahnya	Digunakan untuk mencapai omzet dan menutupi biaya-biaya yang dikeluarkan
7. Adanya anggaran produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, tenaga kerja, dan overhead pabrik	Menyusun anggaran produksi namun terdapat kesulitan dalam menentukan biaya tenaga kerja yang tidak bisa diprediksi karena gaji dibayar harian	Membuat anggaran produksi untuk menentukan harga pokok penjualan batik
8. Adanya penyusunan anggaran biaya pemasaran dan administrasi	Tidak menentukan anggaran biaya pemasaran dan administrasi	Menentukan tetapi tidak sering, saat terdapat pameran batik saja
9. Adanya anggaran laba	Tidak menentukan anggaran laba karena tidak bisa diprediksi jumlah pembeli batik	Menentukan anggaran laba
10. Adanya anggaran keuangan	Tidak membuat anggaran keuangan	Tidak membuat anggaran keuangan
11. Adanya realisasi anggaran	Pernah melakukan realisasi namun terkadang tidak sesuai karena susah menentukan biaya gaji tenaga kerja dan naik turunnya biaya bahan baku	Melakukan realisasi anggaran

Tabel 2. Hasil Pemetaan Sistem Pengendalian Manajemen (lanjutan)

Proses Pengendalian	Griya Batik Gajah	Batik Tulis Tiga Negeri
Ukuran Kinerja		
1. Adanya evaluasi	Melakukan evaluasi	Melakukan evaluasi
2. Cara melakukan evaluasi	Menilai secara langsung	Mengevaluasi mengenai keberhasilan atau kegagalannya
3. Evaluasi mengenai keberhasilan atau kegagalan melalui laba dan modal yang kembali	Pernah melakukan evaluasi	Membicarakan dengan karyawan agar dapat memperbaiki kinerja
4. Evaluasi mengenai keberhasilan atau kegagalan melalui kualitas produk dan kepuasan pelanggan	Melakukan evaluasi dengan cara memberikan nomor telepon bagi pembeli, apabila ada yang komplain maka barang tersebut akan diganti dengan barang baru, barang yang dikembalikan akan dijual lagi	Melakukan evaluasi secara langsung dengan menanyakan kepada pelanggan tentang kepuasan dalam membeli produknya
5. Adanya pengu-rangan jumlah karyawan	Tidak melakukan	Tidak melakukan
6. Evaluasi mengenai produk baru	Melihat jumlah barang yang dibeli dan diminati konsumen	Melihat jumlah barang yang terjual

evaluasi strategi. Pemilik Griya Batik Gajah merumuskan strategi dengan melihat sisi internal berupa kekuatan dan sisi eksternal berupa peluang dalam perusahaan.

Namun, kelemahan dan ancaman belum dipertimbangkan oleh pemilik dalam proses perumusan strategi. Berdasarkan observasi bahwa proses pengeringan batik masih menggunakan cara tradisional yaitu dengan mengandalkan sinar matahari, hal ini merupakan kelemahan pada perusahaan karena apabila terjadi hujan maka proses produksi akan menjadi terhambat.

Hal lain yang ditemui saat observasi adalah mulai bermunculannya batik cap dengan motif yang menyerupai batik tulis dan harga jualnya yang jauh lebih rendah. Hal tersebut merupakan ancaman pada perusahaan karena dapat membuat para pelanggan beralih untuk membeli batik cap daripada batik tulis.

Strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan dengan baik apabila perusahaan menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan perusahaan, dan melakukan alokasi sumber daya. Implementasi strategi dalam usaha Griya Batik Gajah tidak dilakukan sepenuhnya oleh pemilik. Pemilik tidak menetapkan tujuan tahunan perusahaan, namun hanya menetapkan satu tujuan saja yaitu meneruskan usaha batik peninggalan sang nenek serta mengembangkan motif lama dan motif sekarang.

Hal tersebut dikarenakan usaha batik hanyalah usaha kecil sehingga beliau hanya menetapkan tujuan secara keseluruhan. Pemilik menetapkan kebijakan perusahaan yaitu jam masuk kerja pukul 07.30 WIB dan takaran pewarnaan dalam membatik. Pemilik tidak menetapkan alokasi sumber daya diakibatkan karena usaha batik merupakan usaha kecil.

Aktivitas-aktivitas dalam evaluasi strategi yang terdiri dari melihat faktor eksternal dan internal yang digunakan dalam strategi, melakukan pengukuran atas strategi yang telah ditetapkan, melakukan tindakan korektif apabila terjadi ketidaksesuaian.

Ketiga aktivitas tersebut belum dilakukan sepenuhnya oleh usaha Griya Batik Gajah. Pemilik telah melakukan evaluasi atas strategi yang dibuat dengan melihat faktor eksternal dan internal pada saat perumusan strategi, pemilik juga melakukan pengukuran atas strategi tersebut untuk mengetahui kesesuaian strategi yang dirumuskan pada perusahaan. Cara pemilik dalam mengevaluasi adalah dengan melakukan penilaian cocok atau tidaknya strategi yang ditetapkan. Namun, pemilik tidak melakukan tindakan korektif apabila terdapat ketidaksesuaian strategi yang ditetapkan dengan keadaan perusahaan, hal tersebut dapat menjadikan perusahaan menggunakan strategi yang tidak cocok dengan keadaan di dalamnya secara terus-menerus.

Analisis Penyusunan Anggaran di Griya Batik Gajah

Fase-fase dalam penyusunan anggaran tidak semua dilakukan oleh Griya Batik Gajah. Perusahaan memiliki target yang ingin dicapai untuk kedepannya, namun dalam pencapaian tersebut terdapat kesulitan yaitu tingkat permintaan pasar yang berubah-ubah. Target penjualan yang telah ditetapkan oleh pemilik Griya Batik Gajah hanya digunakan untuk memenuhi pengeluaran dalam proses membatik. Pemilik tidak memperhatikan faktor eksternal dalam menentukan target penjualan seperti tingkat inflasi, daya beli masyarakat, perubahan selera konsumen, dan lain-lain. Pemilik menetapkan anggaran penjualan dengan cara total pengeluaran dalam proses membatik menjadi dasar untuk menentukan jumlah batik yang akan dijual. Pemilik tidak pasti dalam menetapkan jumlah barang produksi dikarenakan permintaan pasar yang berubah-ubah dan tidak menentu. Pemilik menetapkan anggaran produksi namun dalam penyusunannya terdapat kesulitan untuk menentukan biaya gaji tenaga kerja, hal tersebut dikarenakan sistem penggajian karyawan yang bersifat harian. Pemilik tidak menyusun anggaran biaya dan pemasaran karena anggaran tersebut telah menjadi satu kesatuan dengan biaya tenaga kerja. Pemilik tidak menentukan anggaran laba dan anggaran keuangan karena usaha batik tulis tidak dapat diprediksi hasil kedepannya. Pemilik pernah melakukan realisasi atas anggaran yang telah ditentukan, namun hasilnya tidak sesuai dengan yang ditentukan dikarenakan faktor penggajian tenaga kerja yang tidak tetap serta naik turunnya harga bahan baku dalam membatik.

Analisis Ukuran Kinerja di Griya Batik Gajah

Pemilik Griya Batik Gajah belum melakukan semua evaluasi terkait hal-hal yang terjadi dalam perusahaannya. Pengevaluasian dapat dilakukan menggunakan konsep *balance scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta inovasi dan pembelajaran. Griya Batik Gajah telah melakukan evaluasi dalam hal perspektif keuangan, namun pemilik tidak mengungkapkan secara pasti cara dalam melakukan evaluasi tersebut. Evaluasi mengenai tingkat kepuasan pelanggan telah dilakukan dengan cara memberikan nomor telepon bagi pembeli, apabila ada yang komplain maka barang tersebut akan diganti dengan barang baru, barang yang dikembalikan akan dijual lagi. Pemilik tidak melakukan evaluasi mengenai bisnis internal berupa retensi karyawan dan pengurangan waktu si-

klus. Hal tersebut tidak dievaluasi karena pemilik menganggap bahwa karyawan yang keluar masuk karena membandingkan gaji yang didapat merupakan hal yang wajar dalam usaha batik serta pemilik tidak melakukan evaluasi mengenai pengurangan waktu siklus karena menurutnya jumlah karyawan yang ada dibagian produksi telah sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Evaluasi yang terakhir adalah evaluasi mengenai inovasi dan pembelajaran, perusahaan telah melakukan evaluasi dengan cara melihat jumlah barang baru yang dibeli dan diminati konsumen dalam jangka waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

Analisis Perencanaan Strategis di Indah Aneka Warna

Tahapan perencanaan strategis yang berupa perumusan strategi dilakukan oleh Indah Aneka Warna dengan melihat kekuatan dan peluang dalam perusahaan. Namun, kelemahan dan ancaman belum dipertimbangkan oleh pemilik dalam proses perumusan strategi tersebut. Berdasarkan observasi yang dilakukan ditemukan bahwa dalam proses pengeringan batik masih menggunakan cara tradisional yaitu hanya dengan mengandalkan sinar matahari, hal ini merupakan kelemahan pada perusahaan karena apabila terjadi hujan maka proses produksi akan menjadi terlambat. Hal lain yang ditemui saat observasi adalah mulai bermunculannya batik cap dengan motif yang menyerupai batik tulis dan harga jualnya yang jauh lebih rendah. Hal tersebut merupakan ancaman bagi perusahaan karena dapat membuat para pelanggan beralih untuk membeli batik cap daripada batik tulis.

Implementasi strategi dalam usaha Indah Aneka Warna tidak semua dilakukan, pemilik tidak menetapkan tujuan tahunan perusahaan, namun hanya menetapkan satu tujuan saja yaitu menjadikan usaha batik tulis Indah Aneka Warna menjadi lebih besar lagi dan dapat go international. Hal tersebut dikarenakan usaha batik hanyalah usaha kecil sehingga beliau hanya menetapkan tujuan secara keseluruhan. Dalam usaha batiknya pemilik hanya menetapkan kebijakan yaitu bekerja mulai pukul 07.30-15.30 WIB dan dalam membatik harus tebal agar hasilnya bagus. Pemilik tidak menetapkan alokasi sumber daya karena usaha yang dimiliki masih bersifat usaha kecil.

Aktivitas-aktivitas dalam evaluasi strategi belum dilakukan sepenuhnya oleh usaha Indah Aneka Warna. Pemilik telah melakukan evaluasi atas strategi yang dibuat dengan melihat faktor eksternal dan internal pada saat perumusan strategi serta melakukan pengukuran atas strategi tersebut. Cara

pemilik dalam mengevaluasi adalah dengan strategi yang ditetapkan telah sesuai atau tidak, namun dalam hal ini pemilik tidak melakukan tindakan korektif apabila terdapat ketidaksesuaian strategi yang ditetapkan dengan keadaan perusahaan.

Analisis Penyusunan Anggaran di Indah Aneka Warna

Fase-fase dalam penyusunan anggaran tidak semua dilakukan Indah Aneka Warna. Pemilik memiliki target yang ingin dicapai perusahaan untuk kedepannya. Target penjualan yang telah ditetapkan tersebut digunakan untuk menutupi biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam proses membatik. Pemilik tidak memperhatikan faktor eksternal dalam menentukan target penjualan. Pemilik menetapkan anggaran penjualan dalam usahanya untuk menutupi biaya-biaya yang dikeluarkan dalam membatik. Pemilik menentukan jumlah barang produksi karena hal tersebut digunakan untuk mencapai omzet dan menutupi biaya-biaya yang telah dikeluarkan. Pemilik menetapkan anggaran produksi yang digunakan untuk menentukan harga pokok penjualan batiknya. Pemilik menyusun anggaran biaya dan pemasaran pada saat beliau terdapat pameran batik saja. Pemilik menentukan anggaran laba sebagai target laba yang harus diperoleh dalam usahanya, namun pemilik tidak menentukan anggaran keuangan pada usaha batiknya. Pemilik Indah Aneka Warna melakukan realisasi atas anggaran yang telah ditentukan.

Analisis Ukuran Kinerja di Indah Aneka Warna

Pemilik Indah Aneka Warna belum melakukan evaluasi terkait hal-hal yang terjadi dalam perusahaannya. Pengevaluasian dapat dilakukan menggunakan konsep balance scorecard. Indah

Aneka Warna telah melakukan evaluasi dalam hal perspektif keuangan dengan cara membicarakan bersama karyawan mengenai keberhasilan maupun kegagalan dalam usahanya untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Evaluasi mengenai tingkat kepuasan pelanggan telah dilakukan dengan cara menanyakan kepada pelanggan tentang kepuasan dalam membeli produknya. Pemilik tidak melakukan evaluasi mengenai bisnis internal berupa retensi karyawan dan pengurangan waktu siklus. Hal tersebut tidak dievaluasi karena pemilik menganggap bahwa karyawan yang keluar masuk karena membandingkan gaji yang didapat merupakan hal yang wajar dalam usaha batik serta pemilik tidak melakukan evaluasi mengenai pengurangan waktu siklus karena menurutnya jumlah karyawan yang ada dibagian produksi telah sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Evaluasi yang terakhir adalah mengenai inovasi dan pembelajaran, perusahaan telah melakukan evaluasi dengan cara melihat jumlah barang yang terjual dalam jangka waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

Perbandingan antara Griya Batik Gajah dengan Indah Aneka Warna

Perbandingan Perencanaan Strategis

Persamaan dalam perencanaan strategis pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna antara lain dalam merumuskan strategi kedua perusahaan hanya memperhatikan kekuatan dan peluang, perusahaan tidak memperhatikan kelemahan dan ancaman yang ada di perusahaan tersebut. Hal-hal yang tidak dilakukan oleh kedua perusahaan dalam implementasi strategi antara lain tidak menetapkan tujuan perusahaan dan alokasi sumber daya, serta tidak melakukan tindakan korektif apabila strategi yang ditetapkan tidak sesuai dengan kondisi perusahaan. Kedua perusahaan sama-sama menetapkan

Tabel 3. Perbandingan Perencanaan Strategis

	Griya Batik Gajah	Indah Aneka Warna
Persamaan	Perumusan strategi hanya memperhatikan kekuatan dan peluang	Perumusan strategi hanya memperhatikan kekuatan dan peluang
	Tidak menetapkan tujuan tahunan perusahaan	Tidak menetapkan tujuan tahunan perusahaan
	Menetapkan kebijakan perusahaan	Menetapkan kebijakan perusahaan
	Tidak menetapkan alokasi sumber daya	Tidak menetapkan alokasi sumber daya
	Melakukan evaluasi strategi dengan melihat faktor internal dan eksternal perusahaan	Melakukan evaluasi strategi dengan melihat faktor internal dan eksternal perusahaan
	Melakukan pengukuran strategi	Melakukan pengukuran strategi
Perbedaan	Tidak melakukan tindakan korektif	Tidak melakukan tindakan korektif
	Menentukan strategi dengan melihat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan motif batik	Menentukan strategi dengan melihat kemampuan dan masukan karyawan serta dipadukan dengan aturan yang sudah ada

Tabel 4. Perbandingan Penyusunan Anggaran

	Griya Batik Gajah	Indah Aneka Warna
Persamaan	Menentukan target penjualan untuk memenuhi pengeluaran	Menentukan target penjualan untuk memenuhi pengeluaran
	Menentukan anggaran penjualan	Menentukan anggaran penjualan
	Menentukan anggaran produksi	Menentukan anggaran produksi
	Tidak membuat anggaran keuangan	Tidak membuat anggaran keuangan
Perbedaan	Terkadang tidak menentukan jumlah barang yang diproduksi	Menentukan jumlah barang yang diproduksi
	Tidak menentukan anggaran biaya pemasaran dan administrasi	Menentukan anggaran biaya pemasaran dan administrasi apabila terdapat pameran batik
	Tidak menentukan anggaran laba	Menentukan anggaran laba
	Tidak melakukan realisasi anggaran	Melakukan realisasi anggaran

kebijakan pada usahanya serta melakukan pengukuran atas strategi yang telah ditetapkan.

Penentuan strategi yang dilakukan oleh kedua perusahaan memiliki perbedaan yaitu Griya Batik Gajah lebih melihat dari sisi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan suatu motif batik, sedangkan Indah Aneka Warna melihat kemampuan dan masukan dari para karyawan serta memadukan dengan aturan yang sudah ada.

Perbandingan Penyusunan Anggaran

Persamaan dalam penyusunan anggaran pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna antara lain menentukan target penjualan, anggaran penjualan, dan anggaran produksi. Kedua perusahaan juga sama-sama tidak menentukan anggaran keuangan.

Perbedaan dalam penyusunan anggaran pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna antara lain Griya Batik Gajah terkadang menentukan jumlah barang yang diproduksi karena hal tersebut susah untuk ditentukan akibat permintaan pasar yang berubah-ubah, namun Indah Aneka Warna menentukan jumlah barang yang diproduksi untuk

menutupi biaya yang telah dikeluarkan dalam membuat batik. Griya Batik Gajah tidak menentukan anggaran biaya pemasaran dan administrasi karena biaya tersebut telah tergabung dalam biaya gaji karyawan, namun Indah Aneka Warna menentukan biaya tersebut pada saat terdapat pameran batik. Griya Batik Gajah tidak menentukan anggaran laba karena hal tersebut dinilai tidak pasti pada usaha batik, namun Indah Aneka Warna menentukan anggaran laba sebagai dasar laba yang akan diperoleh kedepannya.

Ukuran kinerja pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna terdapat persamaan yaitu kedua perusahaan telah melakukan evaluasi mengenai perspektif keuangan dan pelanggan. Evaluasi mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan cara menanyakan hal tersebut pada pembeli batiknya. Kedua perusahaan tidak melakukan pengurangan jumlah karyawan pada usahanya serta melakukan evaluasi mengenai produk baru dengan melihat jumlah barang baru yang terjual.

Ukuran kinerja pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna tidak terdapat perbedaan karena semua kajian yang ada pada konsep balance score-

Tabel 5. Perbandingan Ukuran Kinerja

	Griya Batik Gajah	Indah Aneka Warna
Persamaan	Melakukan evaluasi pada perusahaan	Melakukan evaluasi pada perusahaan
	Melakukan evaluasi mengenai perspektif keuangan	Melakukan evaluasi mengenai perspektif keuangan
	Melakukan evaluasi mengenai kepuasan pelanggan dengan menanyakan hal tersebut pada pembeli	Melakukan evaluasi mengenai kepuasan pelanggan dengan menanyakan hal tersebut pada pembeli
Persamaan	Tidak melakukan pengurangan jumlah karyawan	Tidak melakukan pengurangan jumlah karyawan
	Evaluasi mengenai produk baru dengan melihat barang yang terjual	Evaluasi mengenai produk baru dengan melihat barang yang terjual

card telah dilaksanakan oleh kedua batik secara keseluruhan.

5. Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai proses pengendalian manajemen yang terdiri dari perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan strategis

Perencanaan strategis merupakan suatu proses yang digunakan untuk memutuskan berbagai macam program yang akan dilaksanakan serta alokasi sumber daya pada setiap program tersebut. Tahap-tahap dalam perencanaan strategis terdiri dari perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi belum dilakukan secara optimal karena kedua pemilik perusahaan tidak melihat kelemahan dan ancaman pada usahanya. Berdasarkan observasi ditemukan bahwa kedua perusahaan memiliki kelemahan dalam proses pengeringan batik yang masih menggunakan sinar matahari, sedangkan ancaman pada kedua perusahaan tersebut adalah mulai bermunculan batik cap yang menyerupai motif batik tulis dengan harga yang jauh lebih murah. Implementasi strategi belum dilakukan secara keseluruhan karena kedua perusahaan tidak menetapkan tujuan tahunan dan alokasi sumber daya. Evaluasi strategi juga belum dilakukan karena kedua perusahaan tidak melakukan tindakan korektif apabila terdapat ketidaksesuaian strategi yang ditetapkan. Tahap-tahap perencanaan strategis pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna belum dilakukan secara optimal karena pemilik menilai bahwa usaha batik tulis masih tergolong usaha kecil sehingga tidak melakukan beberapa tahapan seperti menetapkan tujuan tahunan, alokasi sumber daya, dan tindakan korektif atas strategi yang dibuat.

2. Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan komponen kunci dari suatu perencanaan. Anggaran berisi rencana keuangan yang ada di dalam perusahaan. Fase-fase dalam penyusunan anggaran terdiri dari menentukan target penjualan, anggaran penjualan, jumlah barang yang diproduksi, anggaran produksi, anggaran biaya operasi, anggaran laba, dan anggaran keuangan. Fase-fase dalam penyusunan anggaran belum dilakukan secara keseluruhan oleh Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna. Kedua perusahaan hanya

melakukan penyusunan anggaran secara sederhana.

3. Ukuran Kinerja

Sistem ukuran kinerja memiliki tujuan untuk mengimplementasikan strategi. Sistem penilaian kinerja dapat berupa keuangan dan non keuangan. Sistem ukuran kinerja yang lain dapat menggunakan konsep *balanced scorecard*. Empat kajian yang ada dalam *balanced scorecard* dapat diukur melalui perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran. Ukuran kinerja juga belum dilakukan secara keseluruhan, kedua perusahaan tidak melakukan evaluasi dalam hal retensi karyawan karena menurut pemilik kedua perusahaan bahwa karyawan yang keluar masuk dengan membandingkan gaji yang didapat merupakan hal yang wajar dalam usaha batik serta evaluasi pengurangan waktu siklus tidak dilakukan karena menurut pemilik jumlah karyawan yang ada dibagian produksi telah sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Saran

a. Peneliti Selanjutnya

Saran untuk peneliti selanjutnya adalah untuk menentukan objek penelitian yang berada di kota Surabaya sehingga lebih memudahkan dalam melakukan penelitian.

b. Pemilik Griya Batik Gajah

Peneliti menyarankan pada pemilik Griya Batik Gajah untuk menentukan target penjualan, anggaran penjualan, dan anggaran laba sehingga tujuan perusahaan dapat cepat tercapai serta menentukan tindakan korektif apabila terdapat ketidaksesuaian strategi yang ditetapkan dengan keadaan perusahaan.

c. Pemilik Indah Aneka Warna

Peneliti menyarankan pada pemilik Indah Aneka Warna untuk menentukan peraturan secara rinci pada karyawan serta menentukan tindakan korektif saat terjadi perbedaan strategi yang telah ditetapkan dengan kondisi perusahaan.

Daftar Referensi

- Adhitama, S., dan Aulia, D.R.R. (2017). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control di pusat pendidikan dan pelatihan bea dan cukai. *Jurnal Info Artha*, 1(1), 35-46.
- Adisaputro, G.A., dan Anggarini, Y. (2017). *Anggaran bisnis* (edisi ke-1). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Amirullah (2015). *Pengantar manajemen* (edisi ke-1). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anthony, R.N., dan Govindarajan, Vijay. (2005).

- Sistem pengendalian manajemen* (edisi ke-11). Jakarta: Salemba Empat.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Kabupaten Rembang dalam angka 2018*.
Didapatkan dari <https://rembangkab.bps.go.id/publication/2018/08/16/bf6897d3347cfea6e493f741/kabupaten-rembang-dalam-angka-2018>
- Charter, W.K. (2009). *Akuntansi biaya* (edisi ke-14). Jakarta: Salemba Empat.
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen* (edisi ke-6). Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R., dan David, F.R. (2016). *Manajemen strategis* (edisi ke-15). Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar sumber daya manusia* (edisi ke-1). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hansen, D.R., dan Mowen, M.M. (2009). *Akuntansi manajemen* (edisi ke-8). Jakarta: Salemba Empat.
- Hariyanto, D. (2018). Penerapan levers of control dalam mengatasi permasalahan perbedaan budaya antara pemilik dan tenaga kerja pada UD. HM untuk menciptakan etos kerja yang efektif. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 7(1), 153-169.
- Li, M. (2018). Penerapan culture control dalam konteks gaya kepemimpinan untuk mengatasi motivational problem dan lack of direction pada cherish cafe and bakery di Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 7(1), 244-257.
- Maulany, N,N., dan Masruroh, N.N. (2017). Kebangkitan industri batik lasem di awal abad XXI. *Patrawidya*, 18(1), 1-12.
- Merchant, K.A., dan Stede W.A.V. (2014). *Sistem pengendalian manajemen* (edisi ke-3). Jakarta: Salemba Empat.
- Pride, W.M., Hughes, R.J., Kapoor, J.R. (2015). *Pengantar bisnis* (edisi ke-11). Jakarta: Salemba Empat.
- Rahmana, A. (2009). Peranan teknologi informasi dalam peningkatan daya saing usaha kecil menengah. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*, 11-15.
- Rudianto (2009). *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Siregar, B., Suropto, B., Hapsoro D., Lo, W.E., Herowati, E., Kusumasari, L., Nurofik. (2013). *Akuntansi biaya* (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Unjiya, M.A. (2014). *Lasem Negeri Dampoawang*. Yogyakarta: Salma Idea.