

IMPLEMENTASI PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS FILOSOFI YIN YANG UNTUK MENGATASI MASALAH PADA CV YOBEL JAYA

**Fransiska Dwitari, Sujoko Efferin, Aris Surya Putra
Jurusan Akuntansi / Universitas Surabaya
fransiska0510@gmail.com**

Abstract

The industrial revolution has changed the pattern of development of the world economy gradually. Western management philosophies and perspectives are thought to dominate around the world. While the eastern philosophy that has existed for about 2,500 years such as Confucianism, Taoism and Buddhism is only given a very limited attention and appreciation. However, over time business practices in China have proved that the perfect combination of Western management ideas and traditional Chinese culture has made the Chinese business model so dynamic that it is becoming widely used in the world. One of the core concepts of Chinese Taoist philosophy that is most familiar with western thinking is Yin Yang. This philosophy provides an insight into a statement that seems to contradict popular opinion. However, in the midst of complex needs and tight competition to meet today's business needs, Yin-Yang's principle of balance is an important guide to solving existing problems. The research method used is applied research because this research is useful to solve the problem problems according to the selected research object. The purpose of this study is exploratory research where this research will explain the implementation of control management based on Yin Yang philosophy in solving business problems on the object of research.

Keywords: Management Control Systems: Levers of Control: Family-business: Employee Performance.

PENDAHULUAN

Ilmuan manajemen dan berbagai teori klasik yang muncul setelah adanya revolusi industri mengubah pola pembangunan dunia ekonomi secara bertahap. Ide manajemen yang menghasilkan keuntungan maksimal dianggap sebagai aturan emas bagi sebuah bisnis. Hal ini membuat model bisnis Amerika yang paling mencolok, muncul dan membentuk ekonomi dunia (Li *et al.*, 2011). Yadong dan Qinqin (2016) mengungkapkan bahwa filosofi dan perspektif manajemen barat telah mendominasi teori dalam organisasi di seluruh dunia dalam lima dekade terakhir. Sementara filosofi timur yang telah ada selama sekitar 2.500

tahun seperti *Confucianism*, *Taoism* dan *Buddhism* hanya diberikan perhatian dan apresiasi yang sangat terbatas.

Menanggapi adanya model bisnis bergaya barat tidak membuat Cina langsung ikut menyalin ide manajemen barat tersebut ke dalam praktik bisnisnya. Namun, untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari perusahaan, Cina tetap menggunakan nilai-nilai yang ada di negaranya sendiri. Menurut (Li *et al.*, 2011), praktik bisnis di Cina membuktikan bahwa kombinasi sempurna antara gagasan manajemen Barat dan budaya tradisional Tiongkok membuat model bisnis Cina menjadi dinamis sehingga banyak digunakan di dunia. Salah satu konsep inti filsafat Cina *Taoism* yang paling akrab dengan pemikiran barat adalah Yin Yang.

Studi Li (2016) dalam Yadong dan Qinqin (2016), atas dasar filsafat Yin-Yang, memberikan pandangan mendalam mengenai suatu pernyataan yang seolah-olah bertentangan dengan pendapat umum. Namun, di tengah adanya kebutuhan kompleks dan persaingan yang ketat untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini, prinsip keseimbangan Yin-Yang adalah panduan penting untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

Permasalahan bisnis yang sama juga dihadapi oleh CV Yobel Jaya (CV YJ) yang mulanya merupakan bisnis keluarga kecil berupa toko kelontong yang melayani pembelian barang kebutuhan sehari-hari secara eceran. Bisnis yang berdomisili di Tarakan, Kalimantan Utara ini dimulai oleh seorang lelaki bernama Ko Kim Yung (KKY). Seiring berjalannya waktu bisnis ini berubah menjadi *supplier* untuk menyediakan barang-barang bagi toko kecil lain. Dengan adanya perubahan bisnis dari toko kelontong menjadi *supplier* ini tentunya membuat siklus bisnis CV YJ menjadi lebih rumit. Dari yang semula hanya melayani pelanggan yang akan datang ke toko, namun sekarang harus memiliki karyawan yang khusus mengantar barang, membuat nota penjualan, menerima barang di gudang, membuat pesanan kepada produsen, dll. Keadaan yang telah banyak berubah ini tampaknya tidak pernah menjadi perhatian dari KKY, padahal di tengah persaingan bisnis saat ini sangat dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang bertujuan untuk menelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi (Efferin, 2015) yang diharapkan dapat menjadikan bisnis kita semakin baik lagi.

Namun, di tengah keinginan untuk menyamakan perilaku karyawan ini terdapat permasalahan dimana baik manajemen yang memimpin jalannya operasional perusahaan serta karyawan yang menjalankan operasional secara langsung memiliki kebutuhan serta karakter yang berbeda-beda. Ini merupakan suatu hal yang wajar yang dapat terjadi di setiap organisasi dimana memang semua organisasi memiliki budaya internal yang berbeda yang mencerminkan filosofi para pemimpin eksekutifnya. Permasalahan ini dikaitkan dengan Filsafat Taoist Cina tentang Yin Yang yang menjelaskan bahwa semua kekuatan alami saling berhubungan. Beberapa pemimpin bisa jadi lebih dominan ke sisi Yang. Mereka mengharapkan tindakan cepat, menghargai pendekatan yang agresif, dan mereka mempertahankan kontrol yang kuat. Sementara disisi lain, pemimpin melakukan pendekatan masalah yang lebih pasif yaitu dengan menggunakan peraturan yang sangat sedikit.

Pada CV YJ yang terjadi adalah memang KKY sebagai owner selalu melakukan pendekatan yang aktif terhadap semua masalah yang ada pada CV YJ sehingga lebih dominan ke sisi Yang. Beliau selalu ingin terlibat dengan semua proses bisnis dari awal hingga akhir. Ini juga didukung dengan jenis usaha CV YJ yang masih tergolong perusahaan keluarga. Menurut Dewantoro (2011) terdapat adan tujuh mitos perusahaan keluarga. Pada CV YJ ada beberapa fakta yang sesuai dengan mitos di atas, yaitu perusahaan keluarga tidak profesional. Ini dapat dilihat pada CV YJ yang sudah berada dalam ukuran yang cukup besar, tetapi pemilik masih cukup percaya diri dengan mengatur segalanya sendiri. Setiap karyawan pada CV YJ tidak memiliki *job description* yang jelas sejak awal bekerja. *Owner* berharap karyawan tersebut menjadi orang yang *multitasking* dan pekerjaannya hanya mengikuti perintah dari *owner* secara langsung. Selain itu, bisnis yang profesional biasanya dijalankan secara terpisah. Namun, pemikiran KKY yang masih tradisional membuatnya dengan mudah menerima *joint business* dengan kakak lelakinya yang bergerak dalam ekspedisi pengiriman barang jalur Surabaya-Tarakan dan sebaliknya. Yang kedua adalah tidak adanya pemisahan antara keuangan bisnis dan keuangan pribadi. Yang ketiga adalah perusahaan keluarga tidak memandang SDM sebagai aset bisnis. Ini dapat dilihat pemilihan karyawan yang tidak dilakukan secara maksimal, namun hanya memilih seadanya. Hal inilah yang akhirnya membuat adanya ketidakmampuan karyawan

dalam menyelesaikan tanggung jawabnya dan karyawan tidak memiliki motivasi dalam bekerja.

Untuk itu, agar setiap organisasi dapat bekerja secara efektif, para pemimpinnya harus menemukan keseimbangan yang harmonis antara kekuatan yang berlawanan yaitu kontrol di satu sisi dan kebebasan pada sisi lainnya. Sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi, mereka memiliki tujuan untuk menemukan “sweet spot” yang merupakan suatu titik dimana mereka dapat memotivasi sekaligus mencapai tujuan strategis.

TELAAH TEORETIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Efferin dan Hopper (2007); Efferin dan Soeherman (2010); Efferin dan Hartono (2015) dalam Efferin (2015), Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah sistem holistik yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dalam mengelola interdependensi antara pihak internal dan eksternal organisasi.

Prinsip Yin Yang

Berdasarkan Fang (2011), prinsip Yin Yang menunjukkan filosofi sebagai berikut : (1) Yin dan Yang hidup berdampingan dalam segala hal, dan semuanya mencakup Yin dan Yang; (2) Yin dan Yang memunculkan, melengkapi, dan menguatkan satu sama lain; (3) Yin dan Yang ada satu sama lain dan saling berinteraksi satu sama lain untuk membentuk kesatuan yang dinamis dan paradoks

Bentuk Pengendalian Manajemen

Merchant dan Van der Stede (2014) berpendapat bahwa terdapat empat bentuk kontrol untuk mengatasi permasalahan dalam pengendalian manajemen: (1) *Result Control*: Tipe pengendalian yang melibatkan pemberian imbalan pada karyawan untuk hasil yang bagus atau dapat juga disebut insentif atas kinerja; (2) *Action Control*: Tipe pengendalian yang meliputi pengambilan langkah-langkah tertentu untuk memastikan karyawan bertindak sesuai keinginan perusahaan dengan membuat tindakan karyawan sendiri sebagai fokus pengendalian; (3) *Personnel Control* : Tipe pengendalian yang membangun kecenderungan

alami karyawan untuk mengendalikan atau memotivasi diri mereka sendiri; (4) *Culture Control* : Tipe pengendalian yang didesain untuk mendukung pemantauan bersama.

METODE

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang bersifat *explanatory* yaitu untuk meningkatkan pemahaman penulis mengenai bagaimana implemementasi pengendalian manajemen berbasis filosofi Yin Yang dalam mengatasi masalah yang terjadi di CV YJ. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan melalui tatap muka dengan partisipan dan menggunakan metode *semi structured*, dimana peneliti tidak akan terikat pada daftar pertanyaan yang telah dibuat untuk menggali lebih dalam mengenai berbagai temuan yang diperolehnya dari pemikiran dan opini partisipan. Partisipan dalam wawancara ini adalah direktur sekaligus *owner* dari CV YJ; istri *owner* sebagai sekertaris sekaligus bendahara; *manager*; serta karyawan perusahaan CV. Untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil interview, penulis melakukan observasi terhadap kegiatan sehari-hari CV YJ untuk melihat secara langsung pihak yang sesungguhnya berhadapan secara langsung dan melakukan proses pengendalian manajemen di perusahaan. Ini juga dapat digunakan untuk melihat kebenaran informasi berdasarkan hasil wawancara sebelumnya apakah sesuai dengan kejadian nyata yang terjadi di lapangan. Peneliti menggunakan analisis dokumen untuk dijadikan alat untuk memverifikasi maupun sebagai proses pembandingan terhadap data wawancara dan observasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

CV YJ merupakan sebuah badan usaha yang bergerak di bidang penjualan barang-barang dengan spesialisasi makanan dan minuman kepada toko-toko kecil atau biasa disebut supplier. Bisnis yang berdomisili di Tarakan, Kalimantan Utara ini dibangun oleh seorang laki-laki bernama Yendy Sutanto atau lebih dikenal dengan nama Ko Kim Yung (KKY) bersama istrinya sejak awal menikah hingga telah berkembang seperti sekarang. Pada mulanya CV YJ ini merupakan sebuah toko eceran yang menjual berbagai macam kebutuhan sehari-hari mulai dari makanan, minuman, kebutuhan rumah tangga, peralatan tulis, dan berbagai pernak-pernik barang kebutuhan sehari-hari lainnya sehingga dapat dikatakan CV

YJ ini layaknya sebuah supermarket mini. Sebelum berkembang seperti saat ini, CV YJ lebih dikenal dengan nama Toko Bintang Baru (TBB) yang sejak awal berdiri hingga sekarang terletak di Jalan Imam Bonjol RT 21 No.14 Kec. Pamusian.

Permasalahan Pada CV Yobel Jaya

Kurangnya tanggung jawab yang spesifik untuk setiap karyawan

Dalam proses bisnis sehari-harinya, memang baik KKY, istri KKY, *manager*, sopir, dan karyawan biasa ini memiliki *job description* masing-masing. Apabila melihat dari posisi *manager* ataupun istri KKY yang menjabat sebagai sekretaris dan bendahara. Jabatan mereka dipegang oleh satu orang saja sehingga tugas mereka sudah lebih jelas. Yang menjadi permasalahan disini lebih ditunjukkan kepada karyawan yang terdiri dari 5 orang karyawan biasa dan 2 orang sopir. Ketujuh orang ini layaknya tidak memiliki tugas pasti yang menjadi tanggung jawab mereka secara pribadi. Jadi, secara kesimpulan mereka tidak dapat melakukan sesuatu sebelum mendapat perintah dari KKY.

Kesalahan yang dilakukan dalam penghitungan uang hasil penerimaan pembayaran piutang

Seperti yang diketahui bahwa dari hasil penjualan yang dilakukan CV YJ kebanyakan berada dalam nominal jutaan rupiah sehingga bagi pelanggan yang membayar juga membutuhkan waktu dalam pelunasannya. Maka dari itu, CV YJ memberikan kebijakan pembayaran secara kredit bagi toko-toko tersebut yaitu 3 hari atau 1 minggu. Jumlah nota yang ditagih untuk satu orang karyawan ini biasanya pasti berjumlah lebih dari sepuluh. Maka dari itu, karyawan selalu diminta berhati-hati baik dalam proses penghitungan hasil penagihan (tunai, cek, transfer) yang nantinya akan diterima dan saat dalam proses perjalanan penagihan. Meskipun sudah selalu diingatkan kadang-kadang karyawan masih saja kurang berhati-hati sehingga masih terjadi kesalahan penghitungan uang sehingga uang yang disetorkan pada istri KKY kurang dari nilai yang seharusnya.

Karyawan membolos kerja saat KKY tidak berada di Tarakan ataupun saat KKY berada di Tarakan

KKY sebagai pimpinan utama operasional CV YJ bertanggung jawab dalam mengatur keseluruhan tugas karyawan mulai dari awal datang kerja hingga pulang kerja. Setiap harinya KKY membagi proporsi karyawan yang bertugas dalam pengantaran barang dan penagihan piutang. Jadi, dalam memulai kerjanya karyawan menunggu perintah dari KKY, apabila sudah selesai akan menunggu perintah selanjutnya, begitu seterusnya. Apabila posisi KKY yang sedang berada di Tarakan, hal ini tidaklah menjadi masalah karena kehadiran dan keseriusan karyawan dalam bekerja selalu diperhatikan secara langsung sehingga karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan *performance* terbaik mereka. Namun, masalah mulai terlihat saat KKY berada di luar Tarakan. Karyawan mulai menunjukkan sikap tidak bertanggung jawab dalam tugas mereka. Ini dapat dilihat dari kehadiran karyawan yang pada awalnya memang tetap rajin seperti saat KKY ada. Tiga hari kemudian, mereka mulai secara sengaja datang telat dalam bekerja.

Keterbatasan kemampuan manajemen dalam komputerisasi

Permasalahan bermula ketika akhirnya KKY memutuskan untuk mengganti pembuatan nota secara manual ini menjadi secara terkomputerisasi. Hal ini dilakukan KKY melihat jumlah pemesanan barang yang sudah semakin meningkat sehingga membutuhkan waktu yang semakin cepat dalam pembuatannya. Setelah mempertimbangkan matang-matang, maka KKY memutuskan untuk menggunakan sistem terkomputerisasi untuk nota penjualan CV YJ yang dipercayakan kepada *manager*. Namun, yang menjadi permasalahan adalah hanya *manager* yang dapat menggunakan sistem ini yang menyebabkan penggunaan nota manual harus kembali digunakan ketika KKY tidak dapat hadir kerja. Masalah lain yang juga muncul adalah terkait dengan adanya penggunaan *internet banking*. Ini bermula ketika untuk memperoleh barang yang nantinya akan dijual biasanya KKY memesannya dari berbagai *supplier* besar lain yang ada di Surabaya, maka kedua belah pihak sepakat memutuskan untuk menggunakan metode *transfer bank*. Permasalahan yang terjadi disini adalah biasanya pembayaran melalui transfer yang seharusnya dilakukan KKY ini tidak bisa dilakukannya sendiri sehingga harus diserahkan kembali kepada *manager*.

Kesulitan karyawan (karyawan biasa dan sopir) dalam memahami tugas yang diberikan KKY

Karyawan biasa dan sopir yang memang lebih banyak mengalami pergantian posisi sehingga mereka seringkali masih sulit mendalami tugas mereka. Belum lagi, tugas mereka ini tidak pasti sehingga mereka harus ahli baik dalam pengantaran barang dan penagihan piutang. Namun, yang perlu diperhatikan bahwa dalam tugas-tugas yang diberikan KKY kepada karyawan itu sebenarnya memerlukan *detail* pemahaman yang cukup banyak. Misalnya dalam tugas penyusunan barang di mobil *carry*. Disini karyawan tidak hanya menyusun barang secara sembarangan dan sesuka hati, namun mereka harus memperkirakan bagaimana cara penyusunan barang yang baik (mis. penggunaan stapel berapa). Kemudian apabila dalam proses penagihan piutang, perlu diketahui bahwa jumlah pelanggan KKY ini melebihi dari 100 toko yang tersebar di seluruh wilayah Tarakan dan beberapa di luar pulau Tarakan. Maka dari itu, karyawan mengingat semua toko yang menjadi langganan CV YJ beserta dengan lokasinya. Tentu hal ini bukan sesuatu yang mudah dan membutuhkan banyak pembelajaran.

Penggabungan Operasional CV YJ dengan ESM

Seperti yang telah diketahui dari sejarah pendirian CV YJ bahwa beberapa tahun setelah diberi kepercayaan dalam pengelolaan TBB, KKY ditawarkan oleh kakak lelakinya untuk membantu mengurus bisnis jasa pengiriman barang Surabaya ke Tarakan dan sebaliknya yang dimilikinya yang bernama ESM. ESM ini sebenarnya kantor pusatnya berada di Surabaya, tetapi karena tujuan pengirimannya ada di Tarakan maka dibutuhkan orang yang menjadi layaknya pengurus untuk ESM cabang Tarakan. Pada saat ditawarkan tugas ini, KKY menerimanya dengan tangan terbuka karena pada saat masih menjual barang eceran tugas yang beliau punya belum sebanyak dan serumit sekarang. Selain itu, pada saat itu jumlah pelanggan yang dimiliki ESM juga belum banyak sehingga KKY menganggap pengurusannya nanti juga masih bisa untuk ditangani. Setelah dicoba ketika TBB dan ESM yang dikelola secara bersamaan, keduanya memang terbukti dapat masih dapat ditangani dengan baik. Namun, di balik itu semua terdapat dampak dimana konsentrasi KKY sering menjadi terpecah antara mengurus TBB atau ESM sehingga keduanya tidak bisa di urus secara maksimal. Begitupula dengan istri KKY dan karyawan yang juga merasakan hal yang sama.

Rekomendasi

Pada kebanyakan masalah yang terjadi yang sejak semula disebabkan adanya ketidakseimbangan antara peran antara KKY serta bawahannya. KKY seperti merasa beliau merupakan pusat dari segalanya dan pendapatnya merupakan satu-satunya yang benar serta harus dijalankan dalam proses bisnis CV YJ. Namun, yang harus disadari adalah bahwa baik pemimpin dan bawahan ini memiliki peran yang sama-sama besar dalam memajukan bisnis CV YJ. Memang dari pemimpin ini yang memegang kendali utama atas proses bisnis, tetapi tanpa bantuan dari pihak lain yaitu bawahan, apa yang menjadi tujuan dari bisnis ini juga tidak mungkin tercapai.

Untuk menjaga hubungan antara pemimpin dan karyawannya ini di dalam konteks yang tepat, hubungan keduanya dapat diibaratkan seperti Yin Yang. Di dalam lingkaran Yin Yang yang dapat diartikan perusahaan terdapat dua area yaitu hitam dan putih yang diartikan sebagai pemimpin dan karyawan yang saling berinteraksi. Di dalam area hitam terdapat titik putih begitupula sebaliknya yang menjelaskan bahwa keduanya saling membutuhkan dan tidak bisa berjalan sendiri-sendiri. Selain itu, baik area hitam dan putih dibagi sama rata yang menggambarkan bahwa diantaranya keduanya tidak boleh ada yang bersikap sangat dominan. Namun, keduanya harus berjalan bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu perusahaan.

Dalam filosofi ini juga memiliki prinsip bahwa (1) Yin Yang hidup berdampingan dalam segala hal, dan semuanya mencakup Yin Yang; (2) Yin Yang memunculkan, melengkapi, dan menguatkan satu sama lain; (3) Yin Yang ada satu sama lain dan berinteraksi satu sama lain untuk membentuk kesatuan yang dinamis dan paradoks. Ini juga sangat sesuai dengan implikasi hubungan antar pemimpin dan bawahan. Keduanya ini harusnya menjadi suatu tim yang kompak yang bekerja bahu-membahu dalam mencapai tujuan bisnis yang ada. Tanpa adanya pemimpin, bawahan tidak memiliki penunjuk arah. Begitupula dengan tanpa adanya bawahan, maka pemimpin tidak bisa mewujudkan semuanya sendiri. Keduanya ini harus melengkapi kekurangan satu sama lain dengan kelebihan yang mereka miliki agar menghasilkan suatu sinergi kekuatan kerjasama tim. Ketika akhirnya telah memiliki perspektif yang sama, barulah keduanya dapat menciptakan kesatuan yang dinamis.

Setelah mendalami permasalahan yang ada pada CV YJ, dapat dilihat bahwa sebenarnya kepemimpinan dan tata kelola yang diterapkan KKY terhadap CV YJ belum mencapai titik keseimbangan. Pada sebagian permasalahan masih terdapat sisi dominan KKY yang lebih mengarah kepada Yin, tetapi pada permasalahan lainnya lebih mengarah ke Yang. Namun, pada CV YJ yang terjadi adalah memang KKY sebagai owner selalu melakukan pendekatan yang aktif terhadap semua masalah yang ada pada CV YJ sehingga lebih dominan ke sisi Yang (Hierarchical Management). Beliau selalu ingin terlibat dengan semua proses bisnis dari awal hingga akhir. Selain itu KKY menginginkan adanya tindakan cepat, menghargai pendekatan yang agresif, dan mereka mempertahankan kontrol yang kuat.

Untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan :

Kontrol Terhadap *Internet Banking*

Memang untuk permasalahan *internet banking* akan terselesaikan dengan tetap mempercayakan kepada *manager*, putri KKY, ataupun karyawan baru, tetapi mengenai masalah ini KKY harus memiliki langkah kontrol yang baik. Ini dapat diwujudkan melalui pengecekan saldo setiap melakukan transaksi. Sebelum melakukan transaksi, KKY harus meminta saldo awal dari rekening tersebut. Ketika transaksi transfer berhasil, maka KKY harus meminta nominal saldo terakhir yang tertera pada website, kemudian mencocokkan dengan saldo awal akun dari transaksi yang sebelumnya dilakukan. Ini digunakan untuk mengecek apakah jumlah saldo yang berkurang sesuai dengan nominal transfer yang baru saja dilakukan. Apabila pada akun bank pribadi pengecekan mutasi rekening dapat dilakukan melalui buku nasabah, tetapi untuk rekening bisnis biasanya dilakukan melalui *Internet Banking*. Untuk itu, KKY dapat melakukan penulisan saldo awal dan akhir ini dilakukan secara manual oleh KKY secara langsung. Dengan begini informasi rahasia mengenai akun bank ini masih dapat terjaga dan tetap dapat dikontrol dengan baik

Pelatihan Kepada Karyawan Baru

Setelah melakukan perekrutan terhadap karyawan baru yang telah sesuai dengan *job specification* yang dibutuhkan, maka karyawan baru tersebut tetap harus menerima pelatihan

dasar mengenai bagaimana melakukan tugas dasar yang menjadi tanggung jawabnya. Pengajaran ini dimulai mengenai apa saja tugas yang harus dilakukan, apa saja yang dibutuhkan, dibuat dimana, serta langkah-langkah yang harus dilakukan agar tugas selesai dengan baik. Pengajaran ini dapat diberikan oleh *manager* yang telah lebih dulu terlibat dalam tugas-tugas yang akan diberikan kepada karyawan baru ini.

Pembagian *Job Description* Tiap Karyawan

Ketujuh karyawan ini terdiri dari 2 orang sopir dan 5 orang karyawan biasa. Mereka dapat dibagi KKY dengan pembagian 5 orang karyawan yang bertugas dalam pengantaran barang yang terdiri dari 2 orang sopir dan 3 karyawan biasa. Karyawan biasa ini nantinya akan digolongkan menjadi *junior staff*, *staff*, dan *senior staff*. Sementara 2 karyawan sisanya bertugas dalam penagihan piutang yang terbagi masing-masing 1 orang untuk penagihan piutang CV YJ dan ongkos pengiriman ESM. Hal ini dimaksudkan agar karyawan bisa lebih fokus terhadap apa yang dipercayakan KKY dan melakukan yang terbaik sehingga bisa *expert* terhadap bagian khusus yang diberikan. Pembagian tugas yang diberikan untuk karyawan ini naik secara bertahap. Apabila mereka sudah ahli dalam satu tingkatan tugas, baru KKY dapat mempercayakan tanggung jawab yang lebih besar lagi. Hal ini agar karyawan dapat belajar secara perlahan-lahan dan pada akhirnya memahami seluk beluk proses bisnis CV YJ secara keseluruhan.

Pemberian Bonus Sesuai *Job Description* Tiap Karyawan

Pada CV YJ, KKY telah memberikan beberapa opsi bonus yang mungkin dapat diterima karyawan, tetapi bonus yang diberikan hanya sebatas pada hal umum yang diberikan oleh perusahaan. Tidak ada opsi bonus apapun yang diberikan perusahaan dari hasil usaha karyawan dalam memenuhi suatu tugas yang menjadi tanggung prioritas mereka yaitu dalam pengantaran barang dan penagihan piutang. Dengan terlebih dengan pembuatan *job description* setiap karyawan seperti yang dijelaskan pada poin (1). Setelah itu, manajemen dapat menambahkan beberapa opsi bonus yang bisa mereka dapatkan apabila memenuhi target yang diinginkan. Dengan cara ini, karyawan dapat terpacu untuk selalu hadir bekerja setiap harinya juga menjadi lebih bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan yang harus dilakukan mereka lakukan.

Pembuatan SOP Pengantaran Barang dan Penagihan Piutang

Dalam proses pengantaran barang yang dimulai dari gudang atau toko CV YJ biasanya dimulai dari pengangkutan barang ke mobil carry hingga penyerahan nota kembali kepada istri KKY. Di antara proses itu terdapat banyak hal yang perlu diperhatikan oleh karyawan. Namun, seringkali karyawan hanya diberikan arahan-arahan yang tidak tertulis dan diberikan seiring berjalannya proses bisnis. Hal ini menyebabkan karyawan tidak mengetahui apa yang harus mereka lakukan dalam menghadapi berbagai situasi yang mungkin terjadi di lapangan. Untuk itu dibutuhkan action *control* berupa SOP untuk dua tugas utama karyawan yaitu pengantaran barang dan penagihan piutang. SOP yang dibuat antara lain : SOP Pengantaran Barang CV YJ; Penagihan Piutang CV YJ; SOP Penagihan Ongkos Kirim ESM; dan Penerimaan Hasil Penagihan Piutang CV YJ & Ongkos Kirim ESM.

Pembuatan SOP Penerimaan Dari Setoran Hasil Penagihan

Istri KKY memiliki peran besar berkaitan dengan proses penagihan piutang. Proses penagihan ini dimulai dari adanya pemilihan piutang yang dapat ditagih, berlanjut proses penagihan yang dilakukan karyawan, kemudian yang terakhir yaitu karyawan melakukan penyetoran atas hasil piutang yang tertagih. Ketika menerima uang dari karyawan ini, jumlah yang diterima tidaklah sedikit sehingga membutuhkan kehatian-hatian yang ekstra dalam memeriksanya. Namun, sebelumnya tidak ada standar mengenai tindakan apa saja yang harus dilakukan dalam memeriksanya. Maka dari itu dibutuhkan adanya pembuatan SOP penerimaan dari hasil penagihan piutang. Ini dibutuhkan agar istri KKY yang menerima hasil penagihan piutang ini bisa lebih teliti dan detail dalam memeriksa uang yang diterima. Ini juga dilakukan agar apabila dalam suatu kejadian Staff Penagih menerima uang/cek/transfer yang tidak sesuai dengan yang seharusnya, maka istri KKY dapat meminta pertanggungjawaban kepada karyawan yang melakukan penagihan.

Perekrutan Karyawan Baru

Seperti yang telah diketahui bahwa manajemen memiliki keterbatasan dalam hal komputerisasi. Proses penting pada CV YJ yang membutuhkan komputerisasi adalah pembuatan nota komputerisasi dan penggunaan *internet banking*. Dalam hal penggunaan nota

komputerisasi ini memang bertujuan untuk memudahkan dan mempercepat proses pembuatan nota yang sebelumnya bersifat manual. Apabila internet banking yang dikarenakan kesepakatan dengan pihak produsen atau *supplier* yang berada di Surabaya. Dengan sistem komputerisasi bukan membantu tetapi menyebabkan kesulitan menjadi berlipat ganda, karena tanpa kehadiran *manager* sistem nota komputerisasi ini sama sekali tidak bisa berfungsi. Inilah yang pada akhirnya menyebabkan istri KKY yang harus mengambil kembali tanggung jawab pembuatan nota secara manual. Dalam hal internet banking, biasanya KKY mempercayakan tugas ini kepada putrinya yang berada di Surabaya. Untuk menyelesaikan permasalahan ini satu-satunya cara yang harus diambil adalah mencari orang lain yang dapat mengisi kekosongan posisi *manager* disaat dia tidak dapat hadir. Pengisian posisi ini dapat diambil dari manajemen atau karyawan yang terlebih dahulu harus menerima pelatihan mengenai sistem terkomputerisasi ataupun CV YJ yang harus memperkerjakan satu orang karyawan baru yang dapat membantu serta mengisi tugas *manager* saat dia sedang sakit.

Setelah melakukan beberapa hal untuk memperbaiki permasalahan yang ada pada CV YJ, kita perlu melakukan monitoring lebih lanjut untuk menjaga bahwa pengendalian manajemen yang kita terapkan tetap berada pada posisi seimbang. Seperti yang kita ketahui bahwa setiap orang dapat berubah sehingga suatu saat, orang yang semula lebih dominan kepada sisi Yin bisa berubah ke Yang dan begitupula sebaliknya. Untuk itu, pada jangka panjang dapat dilakukan beberapa hal agar manajemen perusahaan tetap berada pada posisi seimbang:

Tabel 1 Aktivitas Yin Yang yang Harus Dilakukan CV YJ

Collaborative Management (Yin)	Hierarchical Management (Yang)
Karyawan diberi kesempatan dalam menciptakan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, karena mereka yang menjalankan operasional sehingga lebih merasakan sendiri tujuan seperti apa yang mereka dapat penuhi.	Pemimpin membuat rencana berdasarkan tujuan yang ingin dicapai tersebut.
Mengumpulkan karyawan kemudian	Setelah mendengarkan permasalahan dari

melakukan meminta mereka menjelaskan apa saja permasalahan yang mereka alami. Kemudian meminta mereka untuk menawarkan solusi apa yang kira-kira dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan.	karyawan kemudian memilih mana permasalahan yang membutuhkan penyelesaian lebih cepat dan memilih solusi yang tepat untuk menyelesaikannya.
Pemimpin harus memberikan umpan balik secara cepat dan berkala apabila terjadi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Ini juga dilakukan agar mereka mengetahui apakah hal yang sudah mereka lakukan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.	Pemimpin juga memantau kinerja karyawan setiap tahunnya. Apakah target yang telah ditentukan berhasil dicapai. Yang perlu diperhatikan juga adalah mengenai reward yang harus diberikan agar memotivasi karyawan.
Ketika telah diberikan tanggung jawab tertentu dan sudah dilakukan dengan baik, pemimpin dapat memberikan tanggung jawab yang berfluktuasi sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan.	Pemimpin memberikan peran & tanggung jawab tertentu.

Sumber : Data Olahan Penulis

KESIMPULAN

Setelah mendalami permasalahan yang ada pada CV YJ, dapat dilihat bahwa sebenarnya kepemimpinan dan tata kelola yang diterapkan KKY terhadap CV YJ belum mencapai titik keseimbangan. Pada sebagian permasalahan masih terdapat sisi dominan KKY yang lebih mengarah kepada Yin, tetapi pada permasalahan lainnya lebih mengarah ke Yang. Setelah melakukan beberapa hal untuk memperbaiki permasalahan yang ada pada CV YJ, kita perlu melakukan monitoring lebih lanjut untuk menjaga bahwa pengendalian manajemen yang kita terapkan tetap berada pada posisi seimbang. Seperti yang kita ketahui bahwa setiap orang dapat berubah sehingga suatu saat, orang yang semula lebih dominan kepada sisi Yin bisa berubah ke Yang dan begitupula sebaliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. and Govindarajan, V. 2005. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*. McGraw-Hill, Buku Satu, Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta
- Dewantoro, Djoko. 2011. Pengaruh Kekuatan Keluarga Terhadap Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Keluarga Di Surabaya. *Majalah Ekonomi XXI*: 294-310.
- Efferin, Sujoko dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen, Filosofi dan Aplikasi*. Gramedia : Jakarta.
- Efferin, Sujoko. 2015. Akuntansi, Spiritualitas dan Kearifan Lokal: Beberapa Agenda Penelitian Kritis. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Vol. 6(3): 467-468.
- Efferin, Sujoko. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Jakarta : Yayasan Rumah Peneleh.
- Fang, Tony. 2011. Yin Yang : A New Perspective on Culture. *Management and Organizational Reveiw*.
- Isna, Mansur. *Diskursus Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2001, h. 98.
- LaConte Consulting. (8 Juni 2017). Yin Yang Approaches to Management. Diperoleh 31 Januari 2018, dari <https://laconteconsulting.com/2017/06/08/yin-and-yang-approaches-to-management/>
- Li, Peter Ping. 2016. Global Implications of the indigenous epistemological system from the east: How to apply Yin-Yang balancing to paradox management. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23(1): 42-77.
- Li, Jingfeng, Jiguang Wang, dan Wenbin Fan. 2011. Yin Yang And Company Growth : A Case Study of A Coal Company of Shanxi in China. *Chinese Management Studies*, Vol. 5(4): 381-382.
- Luo, Yadong dan Qinqin Zheng. 2016. Competing In Complex Cross-Cultural World : Philosophical Insights From Yin-Yang. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23(2): 387-390.
- Merchant Kenneth A. dan Van der Stede, Wim A. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Tiga. Salemba Empat, Jakarta.
- Outstanding Business. (1 Februari 2018). The Tao of Business Success : Balancing Yin Yang Stategies, dari http://www.1000ventures.com/business_guide/tao_business.html
- Williss, Adams. 2013. Wing Chun Taoism : Effortless Fighting, (<https://www.usadojo.com/wing-chun-taoism-effortless-fighting/>, diakses tanggal 31 Januari 2018)