

# Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Kawasan Industri dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek

## *Management Control System Implementation of Industrial Estate in Short-Term Decision Making*

Murti Wijayanti<sup>1\*</sup>, Novita Wahyu Setyawati<sup>2</sup>, Eri Bukhari<sup>3</sup>, Dody Kurniawan<sup>4</sup>

Universitas Bhayangkara Jakarta<sup>1,2,3,4</sup>

[murti.wijayanti@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:murti.wijayanti@dsn.ubharajaya.ac.id)<sup>1\*</sup>, [novita.wahyu@ubharajaya.ac.id](mailto:novita.wahyu@ubharajaya.ac.id)<sup>2</sup>,

[eri.bukhari@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:eri.bukhari@dsn.ubharajaya.ac.id)<sup>3</sup>, [dody.kurniawan@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:dody.kurniawan@dsn.ubharajaya.ac.id)<sup>4</sup>

### Abstrak (Abstract)

**Tujuan:** Aktivitas pengendalian umumnya diimplementasikan manajemen sebagai suatu sistem menyeluruh dan terpadu agar tujuan dan sasaran yang telah direncanakan perusahaan tercapai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi sistem pengambilan keputusan taktis sebagai pengendalian manajemen, serta bagaimana tingkat efektivitasnya pada salah satu perusahaan jasa pengelola kawasan industri terkemuka di area Bekasi.

**Metode Penelitian:** Analisa menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan tahapan berikut: 1). implementasi sistem pengendalian manajemen perusahaan; 2). identifikasi berbagai alternatif pengambilan keputusan; 3). tingkat efektivitas pengambilan keputusan jangka pendek; dan 4). uraian kesimpulan hasil.

**Hasil:** Implementasi aktivitas pengendalian yang diterapkan manajemen sebagai system, berpengaruh terhadap pengambilan keputusan taktis dalam hal penggunaan jasa *outsourcing* sebagai pilihan alternatif jasa keamanan di wilayah kawasan industri. Analisa beberapa alternatif perhitungan dan perbandingan, membuktikan bahwa perusahaan teridentifikasi mengalami efisiensi biaya pengadaan tenaga kerja Rp 6.786.000,- per 1 orang tenaga kerja dengan tingkat efektivitas sistem pengambilan keputusan jangka pendek mencapai rasio 84,44%. Artinya, manajer tepat sasaran dalam mengimplementasikan sistem pengendaliannya.

**Limitasi:** Keluhan yang ditujukan kepada manajemen sehubungan dengan indikasi keamanan di area kawasan, menjadi fenomena awal dilakukan penelitian serta menjadi keterbatasan obyek penelitian yang dianalisa dari berbagai ragam fasilitas yang dimiliki dan disediakan perusahaan.

**Kontribusi:** Sebagai bahan pertimbangan manajemen perusahaan dalam hal pengambilan keputusan jangka pendeknya, sekaligus mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas implementasi pengendalian sebagai suatu sistem yang telah ditetapkan sebelumnya.

**Kata kunci (Keywords):** Efektivitas, Keputusan, Sistem Pengendalian Manajemen

## 1. Pendahuluan

Pengendalian manajemen sebagai suatu system berperan penting dalam perkembangan perusahaan serta digunakan oleh semua organisasi didalamnya untuk mencapai tujuannya. Seringkali situasi sulit dihadapi perusahaan dalam pengambilan keputusan yang relatif singkat diantara berbagai pilihan yang ada. Sebelum melakukan kegiatan operasionalnya, perusahaan harus membuat strategi dan langkah-langkah pengendalian, dimana suatu sistem dalam perusahaan diperlukan manajemen untuk mengendalikan bagaimana berstrategi sesuai dengan rencana dan tujuannya (Chandra, 2017).

Pengendalian dan pengawasan adalah dasar dari proses perencanaan. Dalam rangka penentuan dan pencapaian tujuan organisasi, diperlukan penyusunan dan penggunaan rencana strategis yang merupakan proses perencanaan jangka panjang (Haq, 2014). Manajer melakukan segala hal untuk memastikan strategi dan rencana organisasi yang telah dirancang, dilaksanakan dan dapat dimodifikasi apabila kondisi berubah, menjadi definisi dari sistem pengendalian manajemen (SPM) itu sendiri (Merchant & Van der Stede, 2014). Dalam mencapai tujuan organisasi dan tujuan para pengelolanya, sistem pengendalian manajemen menyampaikan berbagai upaya dengan mengarahkan semua organisasi didalamnya.

Diantara berbagai pilihan yang ada, keputusan yang diambil oleh manajemen harus sejalan dengan tujuan utama perusahaan, yaitu optimalisasi keuntungan. Keberhasilan dari pengambilan keputusan yang diambil perusahaan juga harus memperhatikan dampak penerapannya pada pengendalian manajemen, apakah secara aktual memberikan hasil dan pengaruh yang dibutuhkan oleh perusahaan. Alternatif keputusan manajemen berdasarkan kebutuhan dan tujuan perusahaan, baik dalam bentuk keputusan jangka panjang yang memberikan manfaat jangka Panjang, ataupun keputusan jangka pendek yang hasilnya langsung dirasakan pada tahun yang sama saat pengambilan keputusan.

Sebagai salah satu perusahaan pengelola kawasan industri terkemuka yang memberikan fasilitas pelayanan dalam bentuk penyediaan jasa *security* untuk para tenant atau penyewa, dihadapkan adanya keluhan terkait keamanan area kawasan. Hal tersebut menjadikan perusahaan perlu mempertimbangkan alternatif pengambilan keputusan mana yang lebih menguntungkan perusahaan antara merekrut dan melatih tenaga kerja baru secara mandiri atau menggunakan jasa pihak ketiga diluar perusahaan atau dikenal dengan istilah alih daya atau *outsourcing*. Kebijakan yang diambil perusahaan agar tidak menghambat aktivitas perusahaan perlu dilakukan analisa lebih mendalam untuk mengetahui implementasi penerapan system pengendalian manajemen dan tingkat efektivitasnya.

## 2. Tinjauan Pustaka

### ***Karakteristik dan Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen***

Pengendalian manajemen sebagai suatu sistem yang menjalankan serangkaian aktivitas perusahaan melalui proses motivasi dan memberikan semangat kepada individu sebagai pelaksana kegiatan guna tercapainya tujuan organisasi. Sebagai suatu system yang dirancang oleh manajemen, aktivitas pengendalian bertujuan untuk : 1) Memperoleh informasi akuntansi keuangan yang andal dan terintegritas dalam menghasilkan laporan keuangan atau laporan penggunaan anggaran, serta laporan tingkat keberhasilan kinerja dari sistem informasi kegiatan; 2) Mematuhi kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan; 3) Perlindungan atas aset organisasi; 4) Tercapainya kegiatan secara ekonomis dan efisien dengan menggunakan standar operasi sebagai kriteria pengukuran nilai (Rahmat et al., 2019). Termasuk para manajer yang ditugaskan untuk mengarahkan anggota dalam organisasinya agar melaksanakan kegiatan sesuai rencana pokok strategis perusahaan guna tercapainya tingkat efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Prachyo, 2015).

Dalam suatu organisasi, pengendalian menjadi bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya atau dengan kata lain merupakan rangkaian tindakan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus (Sumarsan, 2013). Baik tidaknya pengendalian yang dirancang manajemen sedemikian rupa sebagai suatu system, mempengaruhi perilaku individu sehingga memiliki tujuan yang selaras untuk meraih tujuan-tujuan organisasi (Anggraini, 2019).

Beberapa karakteristik pokok yang dimiliki sistem pengendalian manajemen diuraikan sebagai berikut, (Hamid, 2018)

1. Memiliki fokus yang mengarah pada program-program dan pusat-pusat pertanggung jawaban (*responsibility centers*).
2. Data dalam bentuk program, anggaran, standar, serta data aktual yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi merupakan bagian dari proses informasi.
3. Merangkul semua aspek total dalam kegiatan operasional organisasi, serta berfungsi membantu manajemen memelihara keseimbangan antara bagian operasional dengan menjalankan fungsi organisasi secara terkoordinasi.
4. Satuan mata uang merupakan bentuk yang dinyatakan dari aspek kegiatan dan sumber daya organisasi.
5. Pola dan jadwal tertentu merupakan hal yang perlu diperhatikan pada aspek perencanaan sistem pengendalian.
6. Merupakan sistem terkoordinasi dan terpadu yang menggabungkan dan membandingkan kumpulan data setiap saat di setiap unit organisasi, serta menyusun format data aktual yang direncanakan secara khusus sehingga memungkinkan dilakukan perbandingan secara konsisten antar hasilnya.

Karyawan yang memiliki keahlian dengan tanggung jawab sesuai; adanya pemisahan tugas; sosialisasi pada sistem, tujuan dan teknik pemberian wewenang sehubungan dengan pengendalian atas harta, utang penerimaan dan pengeluaran yang diawasi secara wajar; penggunaan atau pemanfaatan harta, dokumen serta formulir penting yang terkendali; melakukan *stock opname* atau pemeriksaan secara fisik atau benar-benar ada atas asset menggunakan inventarisasi dalam bentuk catatan atas harta dan utang, serta mengadakan koreksi dan rekonsiliasi atas perbedaan fisik dengan catatan, merupakan beberapa unsur yang menjadikan pengendalian manajemen sebagai pedoman membentuk suatu system (Sumarsan, 2013).

Tujuan perancangan sistem pengendalian manajemen yang baik untuk, (Rahmat et al., 2019)

- a. Memperoleh dan mempertahankan keterandalan dan integritas informasi yang menghasilkan : 1. laporan keuangan organisasi dan laporan pendukung lain seperti anggaran atau *budget* sebagai informasi akuntansi finansial; dan 2. laporan tingkat keberhasilan kinerja sebagai informasi kegiatan dari berbagai aspek.
- b. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- c. Perlindungan atas kepemilikan aset organisasi
- d. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien, dimana kriteria pengukuran penilaian dinyatakan dalam standar operasi. Dalam dunia usaha bisnis, penilaian penghematan dan efisiensi tercermin pada laporan keuangan, sedangkan bagi organisasi yang bersifat nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaiannya dinyatakan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

### ***Manajemen dan Hubungannya dengan Efektivitas Pengambilan Keputusan***

Manajemen adalah serangkaian proses tindakan yang membentuk struktur organisasi, wewenang, tanggung jawab serta rancangan atau konsep informasi untuk mendorong pelaksanaan pengendalian dalam perusahaan dalam bentuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, guna memastikan bahwa organisasi berusaha untuk mencapai tujuannya (Kamaruddin, 2013). Untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di setiap organisasi, kegiatan ataupun program yang dihubungkan dengan penyelesaian dari suatu tujuan yang telah ditetapkan, atau menganalisa bagaimana hubungan antara pencapaian tingkat output kebijakan dan prosedur dari organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, merupakan unsur pokok dari efektivitas (Subkhi & Jauhar, 2013).

Individu sebagai pimpinan, atau sekelompok individu baik antar pimpinan dan bawahan, melakukan pengambilan keputusan dengan merumuskan, menetapkan berbagai atau satu alternatif dari berbagai alternatif, yang dianggap paling baik, tepat dan rasional dipilih untuk dilaksanakan, guna memecahkan dan mencari solusi suatu masalah yang dihadapi (Silalahi et al., 2003).

Terdapat 5 (lima) dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan antara lain, (Terry, 2013) :

1. **Intuisi** merupakan pengambilan keputusan berdasarkan perasaan subyektif.

2. **Pengalaman** yang pernah dialami sangat bermanfaat bagi pengetahuan. Adanya pengalaman, dapat memperkirakan suatu keadaan dalam hal baik buruknya keputusan yang dipilih, keadaan yang ditimbulkan setelah keputusan ditentukan, serta dapat memperhitungkan untung maupun rugi dari keputusan yang telah dipilih tersebut.
3. **Wewenang** sebagai suatu tindakan pendelegasian tugas oleh pimpinan perusahaan atau oleh orang yang memiliki jabatan paling tinggi di suatu organisasi kepada bawahannya.
4. **Fakta** merupakan keadaan atau peristiwa berdasarkan data, kenyataan atau realita, sehingga orang dapat percaya dan menerima hasil dari keputusan yang diambil dengan lapang dada.
5. **Rasional** menghasilkan keputusan bersifat objektif, logis, lebih transparan dan konsisten, sehingga keinginan mencapai kesesuaian.

Kelima dasar pengambilan keputusan tersebut, akan membentuk jenis keputusan yang akan diambil, antara lain :

- 1) **Keputusan strategis** merupakan jenis keputusan yang biasanya digunakan dalam jangka panjang, dibuat manajemen atau pimpinan paling tinggi dalam organisasi untuk mengatasi setiap perubahan lingkungan dalam sebuah organisasi.
- 2) **Keputusan taktis** cenderung bersifat jangka pendek, bahkan sering mengandung konsekuensi jangka panjang, dibuat oleh kepemimpinan manajemen menengah dari berbagai alternatif pemilihan yang ada serta hasil yang diperoleh dapat dilihat secara langsung dan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya seperti keuangan, teknik, dan lain-lain.
- 3) **Keputusan Operasional** umumnya diambil oleh manajemen tingkatan bawah berkaitan dengan kegiatan operasional harian dan sangat menentukan tingkat efektivitas keputusan strategis pimpinan dari suatu perusahaan.

Proses kegiatan operasional perusahaan adakalanya manajemen dihadapkan pada pengambilan keputusan tidak terstruktur atau keputusan bersifat khusus bahkan luar biasa dalam hal waktu terjadinya yang tidak rutin (non-periodik), namun dapat memberikan pengaruh jangka panjang pada perusahaan dan dapat dikategorikan sebagai pengambilan keputusan taktis (Wahjono, 2014). Berikut adalah pengambilan keputusan khusus terkait pemilihan alternatif,

**A. Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Penjualan.**

Adakalanya perusahaan memperoleh pesanan pelanggan atas penjualan barang atau jasa dengan harga khusus, dan manajemen dihadapkan pada situasi pemilihan alternatif pengambilan keputusan apakah akan menerima atau menolak pesanan tersebut. Situasi ini mengharuskan adanya pertimbangan dari segi pendapatan, biaya relevan dan biaya diferensial yang mungkin terjadi di masa akan datang selama menerima atau menolak pesanan, serta perlunya informasi biaya yang relevan dengan karakteristiknya dan berbeda antara alternatif yang ada satu sama lain.

**B. Keputusan Mengurangi atau Menambah Jenis Produk atau Departemen.**

Terkadang, perusahaan mengalami kondisi dimana jenis produk yang dihasilkan atau unit departemen mengalami kerugian secara terus-menerus. Dalam hal ini, manajemen perlu mempertimbangkan pengambilan keputusan atas pendapatan dan biaya diferensial yang terjadi, Apabila hasil pengambilan keputusan meniadakan jenis produk atau departemen, maka biaya relevan yang tetap akan terjadi harus dipertimbangkan sebagai biaya terhindarkan (*avoidable cost*), begitu pula sebaliknya dengan biaya tidak relevan sebagai biaya tak terhindarkan (*unavoidable cost*).

**C. Keputusan Membeli Bahan Baku Produksi dari Luar atau Membuat Sendiri.**

Pada umumnya, proses produksi baik dalam hal pemenuhan standar maupun target kebutuhan, manajemen perusahaan dihadapkan pada persoalan penggunaan bahan baku produksi. Di satu sisi, perusahaan memiliki fasilitas untuk menghasilkan produk dalam bentuk barang maupun jasa secara mandiri, di sisi lain juga dapat membeli produk barang maupun jasa yang dihasilkan dari perusahaan lain. Jika perusahaan melakukan proses produksi dalam kapasitas penuh, maka untuk memenuhi kebutuhan yang disebabkan adanya peningkatan volume penjualan, manajemen dapat memutuskan untuk membeli kekurangannya tersebut dari perusahaan lain. Namun sebaliknya, jika kapasitas perusahaan untuk memproduksi masih cukup tersedia, maka keputusan untuk membeli dari pihak lain memerlukan pertimbangan atas biaya diferensial dan kemungkinan adanya fasilitas perusahaan yang menganggur (*idle*).

**D. Keputusan Menyewakan atau Menjual atau Memakai Sendiri Fasilitas Perusahaan.**

Pemilihan alternatif menyewakan atau menjual fasilitas yang dimiliki perusahaan juga berkaitan dengan kebijakan pengambilan keputusan yang harus dipertimbangkan oleh manajemen dalam hal pendapatan dan biaya diferensial. Biasanya jangka waktu dari penggunaan fasilitas tersebut apakah untuk jangka panjang ataupun jangka pendek, akan menjadi pertimbangan perusahaan. Selain faktor jangka waktu penggunaan fasilitas, pertimbangan atas biaya yang akan dikeluarkan serta pendapatan yang akan diperoleh selama periode tertentu juga sangat penting, karena dengan mengetahui biaya yang terjadi diantara berbagai alternatif, manajemen dapat mempertimbangkan dan memutuskan alternatif pilihan yang paling menguntungkan.

**E. Keputusan Menjual atau Memproses Lebih Lanjut Hasil Produksi.**

Hasil dari aktivitas proses produksi suatu departemen, memungkinkan dapat langsung dijual ke pasar ataupun dilakukan pengolahan lebih lanjut. Manajemen dalam hal ini akan dihadapkan pada pilihan keputusan untuk menjual langsung atau memproses lebih lanjut hasil produksi tersebut. Umumnya perusahaan yang menghasilkan dan mengelola lebih dari satu macam produk dengan menggunakan bahan baku yang sama, timbul istilah dinamakan biaya produksi bersama (*joint product cost*). Berikutnya, dapat muncul permasalahan apabila masing-masing dari hasil produk bersama tersebut dapat langsung dijual, atau dapat diproses lebih lanjut secara terpisah. Kemudian manajemen dihadapkan pada pemilihan alternatif berikut untuk memutuskan, produk mana yang sebaiknya langsung dijual dan mana yang akan diproses lebih lanjut.

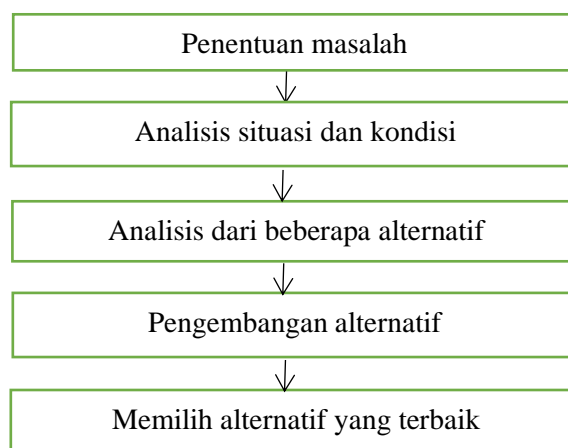
**F. Keputusan Mengganti Aktiva Tetap.**

Manajemen mengambil keputusan untuk membaharui, menukar atau mengganti aktiva tetap yang dimiliki, dengan alasan bahwa keadaan fisik dari aktiva tetap berwujud tersebut sudah tidak *update* dengan pesatnya perkembangan teknologi. Oleh karenanya, biaya diferensial dari umur ekonomis aktiva harus dipertimbangkan manajemen dalam pemilihan salah satu alternatif keputusannya.

**Proses Pengambilan Keputusan**

Usaha rasional administrator sebagai pelaksana proses operasional untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal dari fungsi perencanaan, merupakan bagian dari pengambilan keputusan yang dimulai dan diakhiri dengan pertimbangan, kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman dimana langkah pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

**Gambar 1. Proses Pengambilan Keputusan**



Sumber: (Anwar, 2014)

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses memilih alternatif pemecahan masalah secara bijak untuk mendapatkan solusi penyelesaian yang terbaik. Prosesnya lebih panjang dan memakan waktu lebih lama, namun dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan.

Dalam pengambilan keputusan, terdapat beberapa hal harus diperhatikan sebagai berikut:

- a) Tidak terjadi secara kebetulan
- b) Sumber daya untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil secara sistematis beserta tenaga kerja yang berkualifikasi, prinsip yang dianut organisasi, situasi dan kondisi lingkungan internal



dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen dalam organisasi, semuanya tersedia.

- c) Mengetahui kejelasan permasalahan
- d) Fakta yang terkumpul secara sistematis, merupakan fundamen dari solusi pemecahan masalah
- e) Keputusan baik yang telah dipilih dari berbagai alternatif tersedia, telah di analisa secara matang.

Berbagai tindakan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, bahkan *insting* yang diperoleh baik dari pengalaman yang dialami dalam kehidupan organisasi tersebut atau memotret dari apa yang telah dialami organisasi lain. Oleh karenanya, pengambilan keputusan bukanlah sebuah hal yang mudah dilakukan, karena sebuah keputusan yang diambil merupakan permulaan dari sebuah risiko, yang kedepannya mau tidak mau dihadapi oleh si pengambil keputusan itu sendiri, yaitu manajer.

### **Penelitian Terdahulu**

Tinjauan dan pengkajian sehubungan dengan implementasi sistem pengendalian manajemen pada beberapa artikel penulisan terdahulu sebagai berikut.

1. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Keuangan pada PT. Indojoya Agri Nusa (Chandra, 2017). Penelitian bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan pada perusahaan jasa bidang industry pakan ternak, dengan menerapkan system pengendalian manajemen melalui penyusunan anggaran operasi sebagai informasi dari kinerja yang diharapkan. Dalam hal ini, ketercapaian tingkat profitabilitas perusahaan ditentukan dari penerapan sistem pengendalian manajemen. Hasilnya, tercapai peningkatan laba sebagai salah satu ukuran kinerja perusahaan, serta menunjukkan bahwa dari segi kinerja operasional telah mengalami pertumbuhan yang positif atau baik sebagai ukuran prestasi perusahaan.
2. Analisis Efektivitas Pengendalian Manajemen Penggajian PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon (Sinain, 2013). Penelitian ini menganalisa penerapan manajemen penggajian sebagai sistem pengendalian yang menjamin pemenuhan hak tenaga kerja (karyawan), dengan hasil menunjukkan bahwa manajemen penggajian perusahaan memiliki pengendalian sebagai sistem yang dapat dikatakan baik, serta kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dan diterapkan perusahaan telah efektif.
3. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Pada PT. Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado (Talumewo et al., 2018). Hasil analisis menunjukkan unsur-unsur sistem pengendalian manajemen berjalan dengan baik dan sudah efektif memenuhi ketentuan perusahaan. Hal ini ditunjukkan dari analisa *standard operational procedure* perusahaan.
4. Penerapan Informasi Akuntansi Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Pada CV. Usbina Yasa Manado (Rantung, 2015). Penelitian mengulas pengambilan keputusan jangka pendek menggunakan informasi akuntansi diferensial. Hasil analisa menunjukkan bahwa informasi biaya diferensial sangat bermanfaat bagi manajemen dalam membandingkan alternatif keputusan mana yang lebih menguntungkan bagi perusahaan.
5. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan pada Hotel Berbintang di Kota Medan (Sari & Saragih, 2016). Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk melihat pengaruh struktur dan proses pada system pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan.

### **3. Metode Penelitian**

Teknik penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang mendeskripsikan perolehan data dan mengolahnya menjadi uraian kalimat narasi penjelas. Observasi dan wawancara langsung dengan manajemen sebagai pihak narasumber yang berwenang dalam proses implementasi system pengendalian manajemen merupakan tindak lanjut konfirmasi pengisian kuesioner sebagai instrumen data primer penelitian. Informasi lain yang menunjang penelitian ini berupa arsip diperoleh dari laporan internal perusahaan sebagai data sekunder.



Gambar 2. Model Konseptual

Metode analisa data deskriptif merupakan aktivitas kegiatan pengumpulan, penyusunan, pengolahan, dan penganalisaan data angka sehingga dapat memberikan gambaran mengenai suatu keadaan tertentu sehingga dapat ditarik kesimpulan. Alur teknis analisa penelitian yang dilakukan sebagai berikut,

1. Mengetahui implementasi sistem pengendalian manajemen perusahaan kawasan industri dengan melakukan kegiatan pengendalian dari segi : 1). Perencanaan strategi; 2) Penyusunan anggaran; 3) Pelaksanaan; dan 4) Aktivitas pengawasan.
2. Menganalisa pengambilan keputusan jangka pendek dengan melakukan identifikasi 1). masalah; 2) alternatif solusi pemecahan masalah dengan menghindari alternatif yang tidak menguntungkan; 3) biaya dan keuntungan; 4) membandingkan biaya relevan; 5) pilihan alternatif yang paling menguntungkan.
3. Setelah keputusan pilihan alternatif paling menguntungkan bagi perusahaan ditentukan, dilakukan analisa implementasi sistem pengendalian manajemen guna mengetahui tingkat efektivitas pengambilan keputusan jangka pendek dengan menghitung isian kuesioner dari 3 (tiga) manajer departemen sebagai narasumber obyek penelitian. Hasil kuesioner tersebut dihitung menggunakan rumus,

$$\% \text{ Efektivitas} = \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah Jawaban Kuesioner}} \times 100\%$$

Jawaban kuesioner diberikan secara tertutup, dimana responden hanya memilih salah satu jawaban paling sesuai dari ketiga alternatif yang ditetapkan, yaitu jawaban "Ya, Tidak, atau Tidak Relevan". Selanjutnya, untuk mengetahui tingkat efektivitas dari penerapan sistem pengendalian, digunakan ketentuan kriteria berdasarkan rumus Dean J Champion yang menghitung persentase hasil dari perbandingan antara penjumlahan kriteria jawaban "YA" dengan seluruh jawaban pada kuesioner, lalu diinterpretasikan (Daos & Angi, 2019).

Berikut kriteria klasifikasi beserta uraian penjelas berdasarkan hasil analisa implementasi pengambilan keputusan jangka pendek perusahaan.

- 0,00–0,25 = Pengambilan keputusan "lemah" cenderung tidak ada hubungannya, berada pada kisaran antara 0% - 25% dan penerapannya "Tidak Efektif"
  - 0,20–0,50 = Pengambilan keputusan hubungannya "cukup lemah", berada pada kisaran antara 26% - 50% dan penerapannya "Kurang Efektif"
  - 0,51–0,75 = Pengambilan keputusan hubungannya "cukup kuat", berada pada kisaran antara 51% - 75% dan penerapannya "Cukup Efektif"
  - 0,76–1,00 = Pengambilan keputusan hubungannya "kuat" cenderung berkaitan sempurna, berada pada kisaran antara 76% - 100% dan penerapannya "Sangat Efektif"
4. Menarik kesimpulan atas uraian dan penjelasan yang dilakukan, untuk mengetahui efektivitas pengambilan keputusan jangka pendek dari penerapan sistem pengendalian manajemen perusahaan.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Analisa Data Obyek Penelitian

Perusahaan sebagai salah satu pengelola kawasan industri terkemuka berdiri pada tahun 1990, merupakan kawasan industri pertama yang hadir dari penanaman modal asing (PMA). Saat penelitian beralngsung, area kawasan dihuni oleh 100 penyewa dengan luas area 320 hektar dan jumlah karyawan sebanyak 139 orang. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industrial estate, memiliki ruang lingkup menjalankan usaha pada bidang pembangunan kawasan industri; pengelolaan

dan pengusaha kawasan industri; serta menjalankan kegiatan pemasaran sehubungan dengan kegiatan pelayanan dan pengelolaan kawasan industri.

Berbagai fasilitas disediakan perusahaan untuk para tenant diantaranya, pelayanan jasa keamanan, jasa pemadam kebakaran, jasa pelatihan pemadam kebakaran, *maintenance*, dan *waste water*. Salah satu permasalahan yang dihadapi adanya keluhan dari beberapa tenant akan kurangnya keamanan di area kawasan. Hal ini mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan pengadaan kebutuhan tenaga kerja baru.

Pengambilan keputusan yang harus diambil manajer terkait masalah tersebut adalah alternatif apakah menerima pesanan khusus dalam hal merekrut dan melatih tenaga kerja baru secara mandiri atau menggunakan jasa pengadaan tenaga kerja pihak ketiga dari luar perusahaan atau dikenal dengan istilah *outsourcing*. Dalam rangka pemilihan kedua alternatif tersebut, dilakukan alur penelitian berdasarkan metode Analisa yang telah dinyatakan sebelumnya.

#### 4.2 Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen

Untuk dapat mencapai tujuannya, manajemen perusahaan harus menyusun rencana dan menggunakan rencana yang telah dibuat tersebut sebagai *guideline* pengendalian dalam kegiatan operasionalnya, antara lain :

- a) **Perencanaan atau Perumusan Strategi.** Proses pengendalian awal dilakukan dengan merumuskan strategi program kerja yang akan dilaksanakan perusahaan sekaligus menjelaskan kebutuhan sumber daya yang akan digunakan untuk menjalankan program kerja bersifat keputusan jangka pendek.
- b) **Penyusunan Anggaran.** Sebelum melakukan kegiatan, perusahaan terlebih dahulu membuat anggaran agar program kerja kegiatan berjalan lancar dan sesuai peruntukannya. Penyusunan anggaran dengan dukungan perencanaan keuangan yang matang, memudahkan para manajer menjalankan kegiatan perusahaan sehingga mengarah pada keberhasilan pencapaian tujuan.
- c) **Pelaksanaan Program Kerja.** Dalam menjalankan program kerja, beberapa tahapan dilakukan sebagai berikut : 1. Menentukan opsi program pengendalian; 2. Menjelaskan alasan memilih opsi program tersebut; 3. Memantau situasi; 4. Melaksanakan agregasi data; 5. Melakukan analisis data; 6. Menentukan program rencana perbaikan; 7. Melakukan program perbaikan dalam jangka waktu tertentu; 8. Evaluasi program perbaikan; dan 9. Tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan standar yang ada.
- d) **Aktivitas Pengawasan.** Melalui aktivitas ini, diharapkan terjadinya penyimpangan yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan dapat diketahui. Perusahaan melakukan pengawasan atas kegiatan program kerjanya secara internal dan eksternal, dengan menunjuk divisi maupun institusi independen yang bertugas melakukan pengawasan. Hasil pengawasan yang dilakukan, dituangkan dalam bentuk laporan hasil kegiatan disertai bukti pelaksanaannya.

Umumnya, pengendalian manajemen diterapkan perusahaan didukung dengan adanya pengendalian internal yang unsurnya berhubungan satu sama lain. Pengendalian internal dalam *Committee of Sponsoring Organization (COSO)* didefinisikan sebagai proses yang dirancang dan ditetapkan oleh manajemen serta diimplementasikan secara keseluruhan oleh anggota untuk memberikan keyakinan tercapainya tujuan dari perusahaan dalam hal keandalan laporan keuangan, kepatuhan peraturan yang berlaku, serta efektivitas dan efisiensi operasional (Irsutami et al., 2018). Sistem pengendalian internal ini menjadi tanggung jawab manajemen, dibuat secara memadai sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang menggunakan, meliputi perancangan dan pemeliharannya (Maruta, 2016).

Dalam melaksanakan program kerjanya, perusahaan menerapkan unsur pengendalian internal kerangka COSO yang terdiri dari beberapa komponen berikut,

1. **Lingkungan Pengendalian.** Kebijakan dan prosedur pengendalian lingkungan perusahaan dipengaruhi oleh factor yang meliputi :
  - a). **Integritas dan nilai etika** merupakan unsur penegakan dalam penyelenggaraan internal yang harus dijunjung tinggi dan dijadikan standar acuan oleh perusahaan. Meski ditemukan terdapat pengambilan keputusan perusahaan yang tidak memiliki SOP (*Standard Operating Procedure*), namun pelaksanaan kegiatan dan tindakan yang dilakukan personel internal perusahaan tetap



mengacu pada tata tertib yang telah diatur dan menjunjung tinggi kode etik sehingga tujuan yang akan dicapai terhindar dari perilaku penyimpangan.

- b). **Komitmen dan Kompetensi** pengetahuan dan keahlian yang dimiliki individu perusahaan dalam melakukan tugas dan pekerjaan, menjadi bukti komitmen manajemen.
  - c). **Filosofi dan Gaya Kepemimpinan** yang dimiliki manajemen perusahaan, menunjukkan tindakan yang kreatif.
  - d). **Struktur Organisasi** perusahaan menunjukkan susunan garis hirarki kejelasan dalam pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagi para anggota dalam perusahaan.
  - e). **Dewan Pengawas** yang terlibat dalam pengawasan fungsi internal audit perusahaan, apakah telah sesuai dalam menjalankan tugasnya.
  - f). **Sumber Daya Manusia (SDM)** perusahaan memiliki kebijakan, salah satunya bentuk prosedur kepegawaian.
2. **Aktivitas Pengendalian.** Merupakan kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memastikan arahan dari manajemen dilaksanakan dengan baik. Penerapan dalam perusahaan telah diaktualisasikan oleh personel yang berkompeten dalam perusahaan.
  3. **Penilaian Risiko.** Perusahaan menyadari akan risiko yang dihadapi dalam menjalankan operasional bisnisnya. Hasil *minutes of meeting*, rencana pelaksanaan untuk mencapai tujuan dirancang sedemikian rupa dan terintegrasi dengan beberapa divisi yang terkait.
  4. **Informasi dan Komunikasi** diperlukan sebagai bagian dalam pelaksanaan aktivitas pengendalian internal serta sarana bertukar informasi dalam mengelola, melaksanakan, dan mengendalikan operasional perusahaan yang hasilnya akan berpengaruh terhadap kemampuan manajemen dalam pengambilan keputusan.

#### 4.3 Analisa Pengambilan Keputusan Jangka Pendek

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, manajemen harus mampu membuat keputusan tepat agar tidak berlarut dan menghambat kegiatan program kerja. Permasalahan yang dihadapi manajemen perusahaan adalah dibutuhkan sejumlah tenaga kerja baru untuk menjaga keamanan area Kawasan. Manajemen dihadapkan pada alternatif keputusan yang harus diambil, antara lain merekrut dan melatih tenaga kerja baru secara mandiri atau menggunakan jasa penyediaan alih daya.

Pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh pihak terkait dalam perusahaan meliputi proses pengidentifikasian sebagai berikut,

- a) Permasalahan. Sebelum memilih alternatif keputusan, manajer terlebih dahulu merumuskan masalah yang dihadapi dan mencari penyebabnya. Jika perumusan tujuan dan hasil yang diinginkan tidak tercapai, maka harus disadari bahwa ditemukan indikasi masalah. Beberapa indikator yang muncul pada penelitian ini antara lain : kritik konsumen yang tidak puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan; pekerjaan tambahan diluar seharusnya pada salah satu departemen; penyimpangan kinerja dari tingkat absensi karyawan yang meningkat serta kurangnya tingkat keamanan.
- b) Alternatif pilihan sebagai solusi pemecahan masalah. Setelah mengetahui dan merumuskan permasalahan yang terjadi, manajer mengidentifikasi beberapa alternatif solusi pemecahan masalah dengan mempertimbangkan risiko yang ada.
- c) Perhitungan biaya dan keuntungan. Dari beberapa rumusan alternatif yang dianggap layak, berikutnya manajer mengidentifikasi biaya dan manfaat dari alternatif tersebut.

**Tabel 1. Biaya dan Keuntungan Alternatif Program Kerja**

No	Uraian	Alternatif Biaya (Rp.)	
		Rekrutmen	Alih Daya
1	Gaji Pokok	4.000.000	Lump-sum
2	BPJS = 5,7%	228.000	
3	Seragam kerja	400.000	
4	Transport Harian = Rp 15.000,-	450.000	
5	Uang Makan Harian = Rp 15.000,-	450.000	
	<b>TOTAL (Rp.) dalam bulan</b>	<b>5.528.000</b>	<b>5.000.000</b>

	<b>TOTAL (Rp.) disetahunkan</b>	<b>66.336.000</b>	<b>60.000.000</b>
6	Biaya Pelatihan per tenaga kerja	250.000	-
7	Biaya Rekrutmen per tenaga kerja	200.000	-
	<b>KEBUTUHAN DANA per Tenaga Kerja</b>	<b>66.786.000</b>	<b>60.000.000</b>

Sumber : Data diolah (2021)

- d) Membandingkan biaya relevan. Biaya relevan yang akan terjadi di masa akan datang diharapkan berbeda untuk berbagai alternatif pengambilan keputusan, atau biaya yang lebih mempengaruhi pengambilan keputusan. Dari hasil Analisa perhitungan biaya dan keuntungan alternatif pada tabel 1, kebutuhan dana yang akan dikeluarkan perusahaan berdasarkan alternatif pilihan melakukan rekrutmen mandiri dalam setahun per 1 orang tenaga kerja Rp 66.786.000,- sedangkan alternatif pilihan melakukan alih daya per 1 orang tenaga kerja adalah Rp 60.000.000,-
- e) Memilih alternatif yang paling menguntungkan. Dengan demikian, apabila dibandingkan antara kedua alternatif keputusan, jika perusahaan memilih dan memutuskan untuk melakukan alih daya, biaya yang dikeluarkan lebih efisien Rp 6.786.000,- per 1 tenaga kerja dalam 1 tahun.

#### 4.4 Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Pengambilan Keputusan

Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas sistem pengendalian manajemen perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan jangka pendek, manajer tiga (3) departemen yang berhubungan dengan permasalahan program kerja pengadaan kebutuhan tenaga kerja yaitu Security and Order (SO), Human Resources (HR) dan Finance and Accounting (FA) diberikan kuesioner untuk menganalisa tingkat efektivitas pengambilan keputusan (Tabel 2).

**Tabel 2. Responden Manajemen**

No	Divisi	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan
1	Security and Order (SO)	51 - 60 Tahun	Laki-Laki	Sarjana
2	Human Resources (HR)	31 - 40 Tahun	Laki-Laki	Sarjana
3	Finance and Accounting (FA)	51 - 60 Tahun	Laki-Laki	Magister

Sumber : Data diolah (2021)

Terdapat 15 pertanyaan kuesioner yang diajukan ke tiap manajer divisi, diantaranya mengenai proses pengendalian manajemen, proses perencanaan, proses pengambilan keputusan jangka pendek, aktivitas pengawasan dan efektivitas informasi pengambilan keputusan, dan efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan tabel 3 berikut, jawaban kuesioner yang diperoleh dihitung dalam bentuk rasio persentase menggunakan rumus perbandingan antara jumlah jawaban "YA" dengan total jawaban pertanyaan yang diajukan, kemudian hasilnya diinterpretasikan berpedoman pada kriteria rumus Champion.

**Tabel 3. Hasil Kuesioner Responden**

Kuesioner	Jawaban			Total
	Ya	Tidak	Tidak Relevan	
1	11	2	2	15
2	12	1	2	15
3	15	0	0	15
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>45</b>

Sumber : Data diolah (2021)

Perolehan hasil persentase adalah 84,44% atau 0,8444, berada pada kisaran 0,76 - 1,00 (76% - 100%), berdasarkan ketentuan pada rumus Champion diinterpretasikan bahwa pengambilan keputusan jangka pendek dari implementasi sistem pengendalian yang dihasilkan manajemen perusahaan "sangat efektif".

## 5. Kesimpulan

Perusahaan pengelola Kawasan industry ini secara operasional keseluruhan telah menerapkan sistem pengendalian manajemen yang efektif, meski ditilik dari program kerja yang sedang berjalan terdapat pelaksanaan pengendalian internal yang tidak berdasarkan system operasional dan prosedur (SOP), namun masih dalam koridor kepatuhan terhadap peraturan yang ada. Adanya keluhan keamanan di sekitar Kawasan yang diantisipasi manajemen dengan melakukan analisa alternatif solusi pengambilan keputusan jangka pendek, merupakan komitmen yang harus dipenuhi sehingga manajemen perusahaan tetap menjunjung nilai integritas bisnisnya di mata para *tenant*. Demikian pula hasil keputusan yang telah dipilih, tentunya telah diidentifikasi dengan seksama bentuk risiko yang dihadapi bahkan dapat diminimalisir tingkat kemunculannya dari berbagai aspek.

Tingkat keefektifan dari pilihan hasil keputusan manajemen sebagai salah satu tujuan yang dicapai perusahaan, dibuktikan dengan menganalisa 2 alternatif, diantaranya melakukan penambahan tenaga kerja baru untuk keamanan dengan cara merekrut dan melatih secara mandiri *atau* menggunakan jasa pihak ketiga diluar perusahaan (*outsourcing*). Efisiensi biaya alternatif yang diperoleh perusahaan terkait alternatif keputusan tersebut per 1 orang tenaga kerja sebesar Rp 6.786.000,- yang merupakan selisih biaya yang diperoleh antara biaya merekrut dan melatih sendiri sebesar Rp 66.786.000,- dengan biaya menggunakan *outsourcing* sebesar Rp 60.000.000,-. Dari hasil tersebut, alternatif yang dipilih perusahaan adalah menggunakan perusahaan alih daya untuk pengadaan jasa tenaga kerja security.

Efektivitas manajemen perusahaan pada kegiatan pengendaliannya sebagai suatu sistem pengambilan keputusan jangka pendek, terlihat dari hasil perhitungan rasio sebesar 84,44 yang menginterpretasikan bahwa system pengendalian yang dilakukan oleh manajer tepat pada sasaran.

Dari segi penerapan sistem pengendalian manajemen dalam pengambilan keputusan terkait permasalahan yang terjadi, perusahaan telah menjalankan dan mengimplementasikan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.

**Limitasi dan studi lanjutan.** Keterbatasan obyek penelitian yang dianalisa berfokus pada aktivitas kegiatan pelayanan pengadaan jasa keamanan dari berbagai fasilitas yang disediakan perusahaan.

## Ucapan terima kasih

Alhamdulillah segala puji syukur kehadirat Allah tulisan ini selesai pada tenggatnya. Terima kasih dihaturkan kepada keluarga terkasih atas pengertiannya dan berbagai pihak yang telah memberikan waktu, sarana dan kesempatan mengaktualisasikan karya ini, terutama kepada pimpinan institusi FEB Ubhara Jaya serta pihak penyelenggara acara Goodwood Publishing atas kegiatan rutin tahunannya.

## Referensi

- Anggraini, L. D. (2019). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan. *Akuntanika*, 5(1), 23–32.
- Anwar, H. (2014). Proses pengambilan keputusan untuk mengembangkan mutu madrasah. *Nadwa*, 8(1), 37–56.
- Chandra, R. (2017). Penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan pada PT. Indojoya Agri Nusa. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 619–633.
- Daos, M., & Angi, Y. F. (2019). Penerapan Sistem Pengendalian Internal dan Perlakuan Akuntansi Persediaan Barang Dagang pada UD. Angkasa Raya Kupang. *JURNAL AKUNTANSI: TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS*, 7(1), 1–14.
- Hamid, E. (2018). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan terhadap Pengendalian Manajemen pada Perusahaan Jasa Konstruksi (PT. X) di Jakarta. *Jurnal Soshum Insentif*, 91–113.
- Haq, A. (2014). Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi. *Jurnal INTEKNA: Informasi Teknik Dan Niaga*, 14(2).
- Irsutami, I., Sinarti, S., & Olifia, J. (2018). Perancangan Sistem Pengendalian Internal Berbasis COSO pada Program Studi di Politeknik Negeri Batam. *Journal Of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 150–157.

- Kamaruddin, A. (2013). Akuntansi Manajemen: Dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan, Edisi Revisi 8. *Jakarta: Rajawali Pers Bisnis*.
- Maruta, H. (2016). Pengendalian Internal Dalam Sistem Informasi Akuntansi. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 5(1), 16–28.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. (2014). *Sistem pengendalian manajemen: pengukuran, Kinerja, Evaluasi, dan Insentif*. Pearson/Salemba Empat.
- Pracahyo, N. (2015). *Peran Audit Internal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Pemasaran Perusahaan Pada Pabrik Kayu Perhutani Plywood Industry Kabupaten Kediri*. Universitas Brawijaya.
- Rahmat, A., Jasmadeti, J., & Herawati, H. (2019). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Peningkatan Performa Proses Kerja Dan Piutang Usaha Pada Perusahaan Pt. Astra International, Tbk-Tso (Studi Kasus Pada Pt Astra International Tbk-Tso Auto2000 Cab. Bogor). *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 7(1), 179–187.
- Rantung, S. (2015). Penerapan Informasi Akuntansi Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek pada CV. Usbina Yasa Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1).
- Sari, E. N., & Saragih, F. (2016). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan pada hotel berbintang di Kota medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), 27–58.
- Silalahi, U., Manajemen, A., & Bandung, C. V. (2003). Studi tentang Administrasi (Konsep, Teori dan Dimensi). *Bandung, Sinar Baru Algesindo*.
- Sinain, S. G. (2013). Analisis Efektivitas Pengendalian Manajemen Penggajian PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- Subkhi, A., & Jauhar, M. (2013). Pengantar Teori dan perilaku organisasi. *Jakarta: Prestasi Pustaka*.
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*.
- Talumewo, W. E., Nangoi, G., & Tirayoh, V. (2018). Analisis Atas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Pada PT. Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado. *GOING CONCERN: JURNAL RISET AKUNTANSI*, 13(02).
- Terry, G. R. (2013). Prinsip-prinsip Manajemen, terjemah J Smith DEM. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Wahjono, W. (2014). Peranan Sistem Informasi dalam Pengambilan Keputusan Manajemen. *INFOKAM*, 10(2).