

Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Personel Pada PT ABC Surabaya

Michael Revelin Ervan Septian

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : michaelrevelin1222000009@surel.untag-sby.ac.id

Paramita Nidan Paramesti

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : paramitanidan@surel.untag-sby.ac.id

Hwihanus Hwihanus

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : hwihanus@untag-sby.ac.id

Korespondensi penulis : michaelrevelin1222000009@surel.untag-sby.ac.id

Abstract. *The purpose of this research is to determine the implementation of the personnel control system at PT ABC Surabaya. The research method used is a descriptive qualitative method while data collection methods are carried out through interviews, documentation and observation. The research results show that the implementation of the personnel control system at PT ABC Surabaya has been implemented effectively except for the placement element.*

Keywords: *Management Control System, Personnel Control System, PT ABC Surabaya*

Abstrak. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui implementasi sistem pengendalian personel pada PT ABC Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif sedangkan metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian personel pada PT ABC Surabaya sudah dilaksanakan secara efektif kecuali unsur penempatan.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pengendalian Personel, PT ABC Surabaya

LATAR BELAKANG

Perusahaan, sebagai entitas bisnis yang dinamis, terus menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Globalisasi, perkembangan teknologi, dan perubahan kebijakan pasar menciptakan tantangan baru dalam manajemen sumber daya manusia. Pengendalian personel menjadi sangat kritis karena peran karyawan dalam menjaga daya saing dan kelangsungan perusahaan. Sumber daya manusia bukan hanya aset perusahaan tetapi juga kunci kesuksesannya. Efektivitas dan produktivitas perusahaan sangat bergantung pada kemampuan untuk mengelola dan mengendalikan kinerja, perkembangan, dan kepuasan karyawan. Diperlukan sistem pengendalian manajemen yang tepat untuk memastikan bahwa strategi bisnis dapat diimplementasikan dengan baik melalui pengelolaan personil yang efektif. Pengelolaan personel dihadapkan pada berbagai tantangan, termasuk fluktuasi tenaga kerja, diversifikasi kebutuhan karyawan, perubahan gaya kerja, dan tuntutan regulasi yang semakin

kompleks. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi dan menerapkan strategi pengendalian manajemen yang sesuai untuk mengatasi dinamika kompleks ini.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel, dan pengendalian budaya. Pengendalian personel yaitu bentuk pengendalian manajemen yang berusaha membangun kecenderungan alami dari masing-masing karyawan untuk memotivasi diri mereka sendiri agar masing-masing karyawan secara mandiri dapat melaksanakan tugas yang diinginkan perusahaan dengan hasil yang memuaskan sehingga menghasilkan realisasi kepuasan tersendiri pada diri karyawan (Merchant dan Stede, 2014). Apabila pengendalian manajemen ini diterapkan dengan baik maka dapat membantu terciptanya perilaku etis atau dengan kata lain sebagai sistem yang dapat mencegah perilaku tidak etis yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan seperti kecurangan yang muncul dari kepentingan pribadi karena tidak memiliki kesamaan tujuan dengan perusahaan.

PT ABC didirikan pada tahun 1974 di Surabaya, setelah 49 tahun berdiri PT ABC Surabaya telah memulai dimensi baru dan telah mendiversifikasi bisnisnya dengan tidak hanya memasok peralatan maritim tetapi juga melakukan servis dan pemeliharaan peralatan maritim yang digunakan di laut. Beberapa diantaranya adalah sekoci, *liferafts*, pemadam api dan banyak lainnya. Ketika melakukan diversifikasi bisnis perusahaan pastinya memerlukan sumber daya manusia yang bisa bersaing serta mempunyai kualitas guna mendukung proses bisnis tambahan pada perusahaan yang nantinya juga akan berperan besar atas meningkatnya serta menjaminkannya mutu barang dan jasa yang disediakan perusahaan tersebut sebab kebaikan sumber daya manusia bisa memacu kesuksesan perusahaan.

PT ABC Surabaya memiliki 50 hingga 100 karyawan, kantor pusat berada di Kota Surabaya, PT ABC Surabaya telah mendirikan anak cabang di beberapa daerah-daerah Balikpapan, Makassar, Banyuwangi, dan Bali. Berdasarkan standar yang berlaku secara internasional, PT ABC Surabaya berupaya untuk memenuhi standar yang ditentukan oleh organisasi keselamatan dunia dengan membangun dan meningkatkan sistem dan peralatan untuk memenuhi standar yang berlaku tersebut di atas dalam layanan keselamatan secara internasional. PT ABC Surabaya memberikan pelatihan langsung kepada teknisi kami dari sekoci darurat, sekoci, alat pemadam api, dan peralatan penyelamat nyawa lainnya dari produsen penyelamat nyawa terkenal di dunia.

Seiring dengan banyaknya permintaan dan diversifikasi bisnis maka sumber daya manusia menjadi aset terpenting bagi perusahaan. Pada saat ini perusahaan telah menerapkan pengendalian personel dengan baik melalui seleksi dan penempatan, pelatihan, dan desain

pekerjaan dan *resourcing* dalam menjaga kualitas produk perusahaan akan tetapi, seiring meningkatnya permintaan menimbulkan permasalahan baru yaitu terjadinya ketimpangan penempatan sumber daya manusia baik kantor cabang maupun pusat. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan baik dalam maupun luar negeri lebih sering ditempatkan pada kantor cabang pusat dibandingkan kantor cabang lainnya hal ini terpaksa dilakukan perusahaan untuk menjaga dan memenuhi permintaan klien yang meningkat. Ketidakmerataan penempatan karyawan ini menyebabkan berkumpulnya karyawan-karyawan kompeten atau sesuai keahlian di dalam satu tempat sedangkan tempat lainnya mengalami kekurangan karyawan yang memiliki keahlian yang memadai tersebut. Ketidakmerataan tersebut tercermin dari kinerja kantor cabang yang *underperform* dibandingkan dengan kantor pusat.

Penelitian mengenai sistem pengendalian personel telah dilakukan sebelumnya oleh Palomino dan Martinez (2011) dengan hasil yaitu pelatihan etika memiliki hubungan positif dengan perilaku etis karyawan. Penelitian Maulina dan Lely (2020) memberikan hasil bahwa pengendalian personel tidak memberikan dampak signifikan terhadap perilaku etis. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi mendalam terhadap sistem pengendalian personel pada PT ABC Surabaya yang diterapkan oleh perusahaan. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat mengidentifikasi permasalahan, kendala yang dihadapi, dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan sistem pengendalian personel guna mengoptimalkan kinerja dan kontribusi karyawan terhadap keseluruhan tujuan perusahaan

TELAAH PUSTAKA

Teori Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Antony dan Govindarajan, dikutip dalam Azmi, Dwita dan Afriyenti, 2019 : 729). Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus (Sumarsan, dikutip dalam Sugianto, 2018 : 749).

Sistem adalah suatu kesatuan dan perangkat hubungan-hubungan satu sama lain (Sumarsan, dikutip dalam Senduk, Manossoh dan Affandi, 2016 : 887). Adapun kriteria dari sistem adalah sebagai berikut:

1. Sistem dirancang untuk mencapai tujuan.
2. Elemen dari sistem harus mempunyai rencana yang ditetapkan.

3. Elemen dalam sistem harus berhubungan dan berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi pada umumnya dan pencapaian divisi atau departemen pada khususnya.
4. Unsur dasar dari proses (arus informasi, energi, material) lebih penting daripada elemen sistem.
5. Tujuan organisasi lebih penting daripada tujuan divisi atau tujuan departemen.

Elemen-elemen Sistem Pengendalian Manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2011 : 19) terdapat empat elemen sistem pengendalian:

1. *Detector* (pelacak) atau sensor, yaitu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dilakukan.
2. *Asesor* (penilai), yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector*, yaitu suatu perangkat yang sering disebut dengan “umpan balik” yang mengubah perilaku jika asesor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.
4. Jaringan komunikasi, yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan asesor dan antara asesor dan effector.

Tujuan Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen. Menurut Sunaryo (2018 : 43), ada empat tujuan perancangan sistem pengendalian manajemen, yaitu:

1. Diperolehnya keandalan dan integritas informasi.
2. Kepatuhan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku.
3. Melindungi harta perusahaan.
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Teori Kontingensi

Teori Kontingensi menyatakan suatu organisasi akan berupaya untuk memaksimalkan kinerjanya dengan menyesuaikan dampak dari faktor internal maupun eksternal atau lingkungan dari perusahaan tersebut (Mintzberg, 1979). Teori kontingensi juga menyatakan bahwa tidak terdapat solusi yang terbaik untuk memimpin atau mengatur suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan setiap perusahaan memiliki gaya kepemimpinan dan kebijakan dalam mengambil keputusannya masing-masing untuk menyesuaikan antara aktivitas perusahaan dengan tujuan perusahaan. Situasi yang dihadapi oleh suatu perusahaan akan menentukan perilaku dari perusahaan tersebut oleh karena itu, setiap perusahaan akan memilih strategi

sesuai dengan situasi yang dihadapinya sehingga dapat tetap unggul dari para pesaing dan mempertahankan keberlangsungan usahanya. Kemampuan suatu perusahaan dalam mempertahankan daya saingnya ditentukan dari strategi tingkat bisnis perusahaan (Higgins et al., 2011). Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan strategi tingkat bisnis seperti kebijakan aktivitas perusahaan ataupun struktur perusahaan. Pemilihan strategi bisnis tersebut juga ditentukan dari keinginan perusahaan dalam menghadapi resiko atau ketidakpastian yang mungkin terjadi (Higgins et al., 2011).

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Zainun, 2003:13). Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi, penempatan pegawai, dan pengembangan personel melalui pendidikan dan pelatihan (termasuk pemberian imbalan) penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan juga karir serta pemberhentikan personel.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan motto "*the right people on the right place*" untuk menerapkan motto tersebut yang pertama harus diketahui adalah unsur "*place*" sebab suatu organisasi adalah wadah tempat manusia bekerja.

Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*)

Teori perilaku terencana (*theory of planned behavior*) adalah teori yang diperkenalkan oleh Ajzen (1991), yang merupakan pengembangan dari Theory Reasoned Action (TRA). Pada TPB ditambahkan konstruk yang belum ada dalam TRA, yaitu kontrol perilaku yang dipersepsi (*perceived behavioral control*). Dilakukan atau tidak dilakukannya suatu perilaku tidak hanya ditentukan oleh sikap dan norma subjektif semata, tetapi juga persepsi individu terhadap kontrol yang dapat dilakukannya yang bersumber pada keyakinannya terhadap kontrol tersebut (*control beliefs*) (Chau & Hu, 2001). TPB adalah teori yang menekankan pada rasionalitas dari perilaku manusia, dan juga pada keyakinan bahwa tingkah laku berada di bawah kontrol kesadaran individu (Griffin et al., 2012). TPB telah banyak diterapkan dalam penelitian-penelitian sebelumnya dan terbukti kuat di berbagai konteks perilaku, termasuk perilaku dalam keputusan keuangan dan perencanaan pensiun (Cucinelli, Gandolfi, & Soana, 2017; Heenkenda, 2016; Nosi, Agostino, Pagliuca, & Pratesi, 2017; Ofili, 2017).

Sistem Pengendalian Personel

Pengendalian personel membangun kecenderungan alami karyawan untuk mengendalikan atau memotivasi diri mereka sendiri. Pengendalian personel memiliki tiga tujuan. Pertama, beberapa pengendalian personel membantu mengklasifikasikan harapan. Pengendalian ini membantu memastikan bahwa tiap karyawan memahami apa yang diinginkan perusahaan. Kedua, beberapa pengendalian personel membantu memastikan bahwa tiap karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan baik; bahwa mereka mempunyai kemampuan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Ketiga, beberapa pengendalian personel meningkatkan kemungkinan bahwa tiap orang akan terlibat dalam *self-monitoring*. Pengendalian personel dapat diimplementasikan melalui (1) seleksi dan penempatan, (2) pelatihan, dan (3) desain pekerjaan dan *resourcing*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didesain dengan metodologi kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Hal ini dianggap paling tepat sesuai tujuan penelitian (Creswell, 2018) karena penelitian ini ditujukan untuk mengeksplorasi mendalam tentang sistem pengendalian personel. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer, dimana penelitian ini memperoleh data langsung secara langsung melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Seleksi dan Penempatan

PT ABC Surabaya dalam menjaga kualitas sumber daya manusia melakukan pengendalian dengan cara menyeleksi dan menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi/keahlian sesuai dengan bidangnya. Proses seleksi karyawan pada perusahaan dilakukan dengan proses yang umum/lazim sama seperti perusahaan-perusahaan yang lain. Pada saat ini perusahaan telah menyelaraskan dan menyesuaikan kebutuhan karyawan sesuai seiring dengan meningkatnya permintaan produk oleh klien. Hal ini dilakukan perusahaan agar tetap dapat melayani permintaan klien dengan baik. Selain itu, perusahaan juga memiliki standar yang tinggi terhadap keahlian/kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dikarenakan produk yang dihasilkan perusahaan berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan kerja.

Penempatan karyawan juga didasarkan pada tiga hal yaitu *key performance indicators* (KPI), pelatihan/*training*, dan kebutuhan karyawan untuk memenuhi permintaan klien akan tetapi, pada saat ini perusahaan telah memfokuskan karyawan yang memiliki

kemampuan/keahlian untuk ditempatkan di kantor pusat dibandingkan pada kantor cabang. Keputusan ini diambil perusahaan dikarenakan permintaan pada kantor pusat lebih intens dan cenderung meningkat dibandingkan permintaan pada kantor cabang. Ketidakmerataan penempatan karyawan ini menyebabkan berkumpulnya karyawan-karyawan kompeten atau sesuai keahlian di dalam satu tempat sedangkan tempat lainnya mengalami kekurangan karyawan yang memiliki keahlian yang memadai tersebut. Ketidakmerataan tersebut tercermin dari kinerja kantor cabang yang *underperform* dibandingkan dengan kantor pusat.

Pelatihan

PT ABC Surabaya dalam menjaga kualitas sumber daya manusia melakukan pengendalian dengan cara mengirim karyawannya untuk mengikuti *external training* maupun *internal training* yang diharapkan dapat menambah wawasan serta keterampilan karyawan. Pelatihan ini dilakukan dikarenakan produk yang dihasilkan perusahaan berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) sehingga mengharuskan perusahaan untuk terus menjaga kualitas produk. Perusahaan pada saat ini telah melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga sertifikasi dalam melakukan pelatihan/*training* pada karyawan selain itu, perusahaan telah mengalokasikan anggaran secara rutin dan terus meningkat setiap tahun dalam hal pelatihan/*training* karyawan. Perusahaan melakukan pelatihan/*training* karyawan didasarkan pada permintaan manajer hal ini untuk mengidentifikasi bahwa setiap kepala memperhatikan karyawannya sesuai dengan rencana strategis perusahaan. Pengendalian ini telah dilakukan secara efektif oleh perusahaan tercermin dari meningkatnya permintaan produk oleh klien seiring dengan meningkatnya kepercayaan klien pada produk yang dihasilkan.

Desain Pekerjaan dan *Resourcing*

PT ABC Surabaya dalam menjaga kualitas sumber daya manusia melakukan pengendalian dengan cara mendesain pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan keahlian karyawan yang didapat selama melakukan pelatihan/*training* yang diberikan. Selain itu, desain pekerjaan juga telah disesuaikan dengan standar yang ditetapkan baik secara nasional maupun internasional untuk menjaga kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Meskipun, perusahaan telah mendesain pekerjaan sesuai dengan kompeten atau keahlian akantetapi, tuntutan pekerjaan yang mengharuskan menjaga kualitas produk tetap prima seringkali memberikan tekanan tersendiri bagi karyawan. Tekanan besar terhadap karyawan telah diimbangi perusahaan dengan memberikan kesejahteraan yang cukup sehingga dapat menjaga kesehatan mental karyawan dengan baik. Pengendalian ini telah dilakukan secara efektif oleh perusahaan

tercermin dari tercapainya realisasi pekerjaan/tugas di angka 90% (sumber: internal perusahaan).

Rekomendasi/Solusi

Berdasarkan permasalahan pengendalian personel perusahaan unsur penempatan maka disampaikan rekomendasi/solusi untuk memperbaikinya yaitu pertama, perusahaan dapat melakukan pendataan secara akurat kebutuhan karyawan yang memiliki keahlian/kemampuan pada kantor pusat maupun cabang kemudian diselaraskan dengan rencana strategis perusahaan ke depan, kedua perusahaan dapat mengevaluasi kebutuhan kantor cabang di setiap daerah apakah sesuai dengan *market share* yang ingin dicapai perusahaan, ketiga perusahaan dapat fokus membesarkan kantor pusat maupun cabang yang memiliki *market share* yang sesuai dibandingkan membuka cabang yang baru.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di muka, dapat kesimpulan sebagai berikut,

- 1) PT ABC Surabaya dalam menjaga kualitas sumber daya manusia melakukan pengendalian dengan cara menyeleksi dan menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi/keahlian sesuai dengan bidangnya akan tetapi, pada saat ini perusahaan telah memfokuskan karyawan yang memiliki kemampuan/keahlian untuk ditempatkan di kantor pusat dibandingkan pada kantor cabang. Ketidakmerataan penempatan karyawan ini menyebabkan berkumpulnya karyawan-karyawan kompeten atau sesuai keahlian di dalam satu tempat sedangkan tempat lainnya mengalami kekurangan karyawan yang memiliki keahlian yang memadai tersebut. Ketidakmerataan tersebut tercermin dari kinerja kantor cabang yang *underperform* dibandingkan dengan kantor pusat.
- 2) PT ABC Surabaya dalam menjaga kualitas sumber daya manusia melakukan pengendalian dengan cara mengirim karyawannya untuk mengikuti *external training* maupun *internal training* yang diharapkan dapat menambah wawasan serta keterampilan karyawan. Pengendalian ini telah dilakukan secara efektif oleh perusahaan tercermin dari meningkatnya permintaan produk oleh klien seiring dengan meningkatnya kepercayaan klien pada produk yang dihasilkan.
- 3) PT ABC Surabaya dalam menjaga kualitas sumber daya manusia melakukan pengendalian dengan cara mendesain pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan keahlian karyawan yang didapat selama melakukan pelatihan/*training* yang diberikan. Pengendalian ini telah

dilakukan secara efektif oleh perusahaan tercermin dari tercapainya realisasi pekerjaan/tugas di angka 90% (sumber: internal perusahaan).

Saran

Berdasarkan kesimpulan, diajukan saran-saran konstruktif kepada pihak-pihak sebagai berikut,

- 1) Kepada peneliti harapannya kedepan dapat mengembangkan konsep dari analisis penerapan sistem pengendalian personel dengan menggunakan variabel berbeda atau menggunakan metode penelitian kuantitatif sehingga bisa menghasilkan artikel yang lebih sempurna lagi.

DAFTAR REFERENSI

- Adhitama, S. & Aulia, D. R. (2017). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea Dan Cukai. *Jurnal Informasi Keuangan dan Akuntansi*, 1(1): 35-46.
- Anggraini, L. D. (2019, Januari - Juni). PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Akuntanika*, 5.
- Anthony, & Govindarajan, V. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*, Edisi pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hakim, Annisa. (2018). Pengaruh sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Inti Bumi Perkasa. *Jurnal Akuntansi*, 2(4).
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Vol. Edisi Kedua)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen sumber daya manusia reformasi birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Senduk, F. A., Manossoh, H., & Affandi, D. (2016). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen pada koperasi simpan pinjam “Ayamen Mandiri” Kombi. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(4): 885-892.
- Turangan, J. C., Saerang D. P. E., & Pusung R. J. (2017). Evaluasi sistem pengendalian intern (internal control) terhadap kinerja dinas pekerjaan umum provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 12(2): 963-976.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*