

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN CV ISMA KREASINDO

Zufi Yustika Magitasiwi¹, I.B Ketut Bayangkara²
1222200011@surel.untag-sby.ac.id¹, bhayangkara@untag-sby.ac.id²
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengendalian manajemen (SPM) yang diterapkan di CV Isma Kreasindo dan bagaimana pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sistem pengendalian manajemen merupakan instrumen penting yang digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan aktivitas organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik purposive sampling untuk memilih informan utama, yaitu manajer HRD, supervisor produksi, dan karyawan pelaksana. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPM di CV Isma Kreasindo masih belum optimal, terutama pada aspek pengendalian tindakan dan pengendalian hasil yang kurang terstruktur dan kurang didukung oleh sistem penilaian kinerja yang jelas. Pengendalian personel dan budaya kerja yang ada sudah berjalan dengan baik melalui program pelatihan dan orientasi rutin. Namun, kurangnya konsistensi dalam pengawasan dan evaluasi berdampak pada kinerja karyawan yang belum maksimal. Penelitian ini merekomendasikan perbaikan sistem pengendalian manajemen dengan menetapkan indikator kinerja yang terukur, memperkuat fungsi supervisi, dan mengimplementasikan sistem evaluasi berkala serta pemberian penghargaan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Manajemen SDM, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the management control system (MCS) implemented at CV Isma Kreasindo and its influence on improving employee performance. The management control system is a vital instrument used by management to direct and control organizational activities to ensure that company objectives are achieved effectively and efficiently. This research employs a qualitative method with purposive sampling to select key informants, including the HR manager, production supervisor, and operational employees. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that the implementation of the MCS at CV Isma Kreasindo is not yet optimal, particularly in the areas of action control and results control, which are not well-structured and lack clear performance appraisal systems. On the other hand, personnel control and organizational culture are functioning effectively through regular training and orientation programs. However, the lack of consistency in supervision and evaluation negatively affects employee performance. This study recommends improving the management control system by establishing measurable performance indicators, strengthening supervisory functions, implementing periodic evaluations, and providing rewards to enhance employee motivation and productivity.

Keywords: Management Control System, Human Resource Management, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Dalam pandangan kuno yang sempit, Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dianggap sebagai sistem cybernetik sederhana yang menggunakan satu jalur umpan balik. Sistem ini mirip dengan alat pengatur suhu yang membandingkan nilai yang diinginkan

dengan pengukuran aktual, dan jika diperlukan, melakukan tindakan koreksi seperti menghidupkan atau mematikan pemanas atau pendingin ruangan. Pada sistem umpan balik ini, manajer memantau kinerja, membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang telah ditetapkan, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan untuk menjaga sistem tetap berjalan sesuai target.

Pengendalian manajemen tidak selalu berfokus pada pengukuran kinerja, melainkan lebih pada upaya memotivasi dan mengarahkan karyawan agar bertindak sesuai kepentingan perusahaan. Pendekatan ini bersifat proaktif, bertujuan mencegah masalah sebelum terjadi, melalui mekanisme seperti perencanaan, persetujuan pengeluaran, pemisahan tugas, dan pembatasan akses. Secara keseluruhan, pengendalian ini mencakup sistem dan alat yang digunakan manajer untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan dan strategi perusahaan, yang dikenal sebagai Sistem Pengendalian Manajemen (SPM).

Selama masa pandemi COVID-19, kinerja sejumlah karyawan mengalami penurunan. Untuk mengurangi kerugian, banyak perusahaan mengambil langkah seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), pemotongan gaji, dan peningkatan beban kerja, yang semuanya berdampak langsung pada karyawan. Selain itu, kebijakan pemerintah yang diberlakukan secara mendadak turut memperburuk kondisi, membuat karyawan merasa jenuh dan tertekan karena belum sempat beradaptasi. Berdasarkan survei global oleh WTW (2021), sebanyak 50% karyawan merasa kesejahteraan mereka terganggu akibat keputusan perusahaan, dan 40% mengalami penurunan keterlibatan kerja. Kondisi ini dapat memicu perasaan tidak nyaman saat bekerja dan berisiko menyebabkan burnout.

Prestasi karyawan menunjukkan sejauh mana mereka mampu memenuhi target dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini mencerminkan tanggung jawab serta hasil kerja yang telah dicapai. Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan, hasil kerja, dan tanggung jawab mereka dalam mencapai target dan standar perusahaan. Ini mencakup produktivitas, kualitas kerja, dan kerja sama tim. Penilaian kinerja penting bagi manajemen untuk memberikan apresiasi dan mendukung pengembangan karyawan demi keberhasilan perusahaan.

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan instrumen krusial bagi organisasi untuk memastikan tercapainya tujuan dan strategi secara efisien dan efektif. Keberhasilan jangka panjang perusahaan sangat bergantung pada efektivitas penerapan SPM. Berbagai studi dan praktik menunjukkan bahwa implementasi serta optimalisasi sistem ini berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. SPM yang terstruktur dan dijalankan dengan baik telah terbukti mampu mendorong peningkatan penjualan serta pemanfaatan sumber daya secara optimal. Perusahaan yang menerapkan sistem pengendalian manajemen hasil secara efisien juga cenderung mampu menjaga reputasi melalui produk-produk yang inovatif dan berkualitas tinggi.

PT Astra International Tbk merupakan contoh sukses penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang efektif. Dengan pendekatan terencana, pemanfaatan Balanced Scorecard, pelaporan kinerja yang maju, serta manajemen risiko yang aktif, Astra berhasil meningkatkan efisiensi, memperkuat kinerja keuangan, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Perusahaan juga menggunakan sistem anggaran berbasis teknologi informasi untuk memantau kinerja secara real-time dan mengadakan evaluasi rutin dengan umpan balik bagi tim. Hasilnya, efisiensi meningkat, biaya produksi menurun, dan target penjualan terlampaui. Studi ini menekankan pentingnya dukungan manajemen, pemanfaatan teknologi yang sesuai, serta partisipasi aktif karyawan dalam proses pengendalian.

Menurut Audi Elshinta Gading, Adek Wahyuni Safitri, Mutiara Ramadani, dkk (2024). Menyatakan bahwa Sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan memberikan struktur, umpan balik, dan motivasi, sistem ini dapat membantu karyawan mencapai potensi mereka dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Menurut Reinaldi Pangaribu, M.Ardi Nupi Hasyim, Ega Nurmala Chaerudin, dkk (2020). menunjukkan bahwa pengaruh sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan untuk meningkatkan prestasi karyawan. Menurut Rikza Ari Handanu dan Rismawati menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalan Pacific Samudra Surabaya, Kehadiran Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalan Pacific Samudra Surabaya, dan Penggajian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalan Pacific Samudra Surabaya

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif, yang menurut Creswell & Poth (2021) merupakan suatu pendekatan untuk menggali dan memahami makna yang dikonstruksi oleh individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial atau isu kemanusiaan. Pendekatan ini melibatkan penggunaan pertanyaan yang bersifat terbuka, pengumpulan data berupa narasi, serta analisis berdasarkan tema-tema yang muncul.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Berdasarkan Temuan Lapangan

Berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi, ditemukan bahwa sistem pengendalian manajemen di CV Isma Kreasindo belum sepenuhnya terstruktur. Analisis dilakukan dengan pendekatan kerangka dari Anthony & Govindarajan (2024) yang mencakup tiga komponen utama: pengendalian tindakan (action control), pengendalian hasil (results control), dan pengendalian personal & budaya (personnel & cultural control).

Pengendalian Tindakan (Action Control)

Pengendalian tindakan di CV Isma Kreasindo dilakukan melalui penerapan prosedur operasional standar (SOP) serta pengarahan informal dari atasan kepada bawahan. Namun, implementasi SOP tersebut belum konsisten akibat lemahnya supervisi dan monitoring dalam kegiatan operasional sehari-hari. Berdasarkan hasil observasi, diketahui bahwa sebanyak 68% staf operasional tidak sepenuhnya mengikuti SOP dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, beberapa karyawan mengungkapkan bahwa instruksi kerja lebih sering disampaikan secara lisan dan bersifat situasional, bukan merujuk pada pedoman tertulis yang telah ditetapkan.

Analisis:

Menurut Merchant & Van der Stede (2022), action control yang baik memerlukan prosedur tertulis, pengawasan langsung, dan insentif berbasis kepatuhan. CV Isma Kreasindo memiliki kekurangan pada aspek ini, terutama dalam aspek pengawasan dan standarisasi prosedur.

Pengendalian Hasil (Results Control)

Pengendalian hasil di CV Isma Kreasindo selama ini dilakukan dengan mengacu pada beberapa parameter umum seperti pencapaian target harian, tingkat kehadiran karyawan, dan efisiensi dalam penggunaan waktu kerja. Namun, mekanisme pengukuran tersebut belum ditopang oleh sistem yang terstruktur dan berbasis data. Perusahaan belum

memiliki sistem Key Performance Indicators (KPI) yang dapat memberikan tolok ukur kinerja secara kuantitatif dan obyektif. Selain itu, belum terdapat dokumentasi resmi mengenai evaluasi kinerja individual yang dilakukan secara periodik, sehingga tidak ada catatan yang dapat dijadikan acuan dalam menilai perkembangan atau kontribusi karyawan secara berkelanjutan. Proses penilaian kinerja pun masih bersifat subjektif, di mana manajer melakukan penilaian berdasarkan pengamatan langsung tanpa dukungan indikator yang terukur. Hal ini menyebabkan hasil evaluasi kinerja berisiko tidak konsisten dan kurang akurat, serta menyulitkan perusahaan dalam mengambil keputusan terkait pengembangan atau penghargaan bagi karyawan.

Analisis:

Tanpa pengukuran hasil yang sistematis, akan sulit bagi manajemen untuk menilai kinerja secara adil dan objektif. Kaplan & Norton (2023) menekankan pentingnya performance measurement system dalam menjaga akuntabilitas dan meningkatkan produktivitas.

Pengendalian Personel dan Budaya (Personnel and Cultural Control)

CV Isma Kreasindo menerapkan budaya kerja yang kekeluargaan, di mana hubungan antarpegawai dibangun atas dasar saling menghargai dan mendukung. Meskipun suasana kerja cenderung hangat dan akrab, perusahaan tetap menekankan pentingnya pembinaan karakter kerja melalui pendekatan yang terstruktur. Hal ini diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan program pelatihan yang dilakukan secara rutin, baik untuk pengembangan keterampilan teknis maupun soft skills. Selain itu, setiap karyawan baru mengikuti proses orientasi yang dirancang untuk mengenalkan nilai-nilai, standar kerja, serta ekspektasi perusahaan. Berdasarkan data internal, sekitar 70% karyawan mengaku telah mendapatkan pelatihan sejak awal masa kerja mereka, yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap peningkatan kapasitas individu. Di samping itu, meskipun perusahaan menjunjung tinggi nilai kekeluargaan, budaya kerja yang diterapkan tidak bersifat permisif atau longgar terhadap perilaku yang tidak disiplin. Keterlambatan, kelalaian, maupun kesalahan kerja yang dilakukan secara berulang tetap mendapatkan perhatian dan tindak lanjut yang sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja di CV Isma Kreasindo tidak hanya mengedepankan rasa kekeluargaan, tetapi juga berlandaskan pada profesionalisme, tanggung jawab, dan etos kerja yang tinggi.

Analisis:

Menurut Robbins dan Judge (2017) dalam bukunya *Organizational Behavior*, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi fondasi dalam membentuk perilaku kerja yang diinginkan. Budaya kekeluargaan yang diterapkan CV Isma Kreasindo menunjukkan dimensi budaya "clan culture", di mana lingkungan kerja yang bersifat partisipatif dan kolaboratif menjadi pusat perhatian. Dalam hal ini, CV Isma Kreasindo berhasil menjaga keseimbangan tersebut melalui mekanisme pembinaan yang terstruktur, pelatihan berkala, serta penerapan disiplin terhadap pelanggaran kerja. Ini sesuai dengan pendapat Stephen Covey, yang menyatakan bahwa kepercayaan dan struktur merupakan dua unsur penting dalam membangun budaya kerja yang berkelanjutan: "Trust is the glue of life... but structure provides the framework for sustained success."

Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan di CV Isma Kreasindo dapat dikaji melalui beberapa indikator: produktivitas, kedisiplinan, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja. Kinerja yang belum konsisten pada sebagian karyawan menunjukkan bahwa sistem pengendalian belum berfungsi sebagai pengarah perilaku kerja.

Data Wawancara & Observasi:

1. Karyawan dengan supervisi rutin menunjukkan produktivitas 20–30% lebih tinggi dibandingkan yang bekerja tanpa arahan jelas.
2. Unit yang memiliki target harian dan sistem absensi elektronik menunjukkan tingkat efisiensi waktu kerja lebih baik.

Teori Pendukung:

Menurut Robbins & Judge (2023), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tujuan kerja yang jelas, monitoring berkala, dan penghargaan atas hasil. CV Isma Kreasindo belum membangun sistem ini secara terintegrasi.

Implikasi Praktis Hasil Evaluasi

- a. Implikasi bagi Manajemen
 1. Manajemen harus mulai membangun struktur formal pengendalian berbasis indikator kinerja, bukan hanya kedekatan personal.
 2. Perlu adanya reposisi peran supervisor agar bukan sekadar pengawas, melainkan pelatih dan penilai kinerja.
- b. Implikasi bagi Karyawan
 1. Karyawan akan lebih termotivasi jika merasa dinilai secara adil dan dihargai kontribusinya.
 2. Pelatihan dan pengarahan yang berkelanjutan dapat menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan.

Rekomendasi Strategis

Berdasarkan temuan evaluatif, berikut adalah strategi perbaikan sistem pengendalian manajemen CV Isma Kreasindo:

Tabel 1. Strategi Implementasi

Strategi Implementasi	Tujuan Strategis
Menyusun KPI berdasarkan posisi	Menjadikan penilaian kinerja lebih objektif
Membuat sistem evaluasi berkala	Monitoring progres kerja dan pencapaian hasil
Meningkatkan fungsi supervise	Menjamin SOP dijalankan secara disiplin
Menyelenggarakan pelatihan rutin	Mengembangkan kompetensi dan loyalitas karyawan
Menetapkan sistem reward & feedback	Meningkatkan motivasi dan budaya kerja yang sehat

Evaluasi sistem pengendalian manajemen pada CV Isma Kreasindo mengungkapkan bahwa ketidakteraturan dalam implementasi kontrol tindakan dan hasil menjadi penghambat utama kinerja karyawan. Perusahaan perlu segera melakukan revitalisasi sistem pengendalian manajemen agar pengawasan, penilaian, dan pengembangan SDM dapat berjalan sinergis. Transformasi ini akan menjadi fondasi penting dalam meningkatkan daya saing dan profesionalitas organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap sistem pengendalian manajemen di CV Isma Kreasindo, ditemukan bahwa pengendalian tindakan belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh ketidakkonsistenan dalam penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP), serta lemahnya fungsi supervisi dan monitoring dalam kegiatan operasional sehari-hari. Selain itu, pengendalian hasil juga belum terstruktur dengan baik karena belum tersedia indikator kinerja yang terukur (KPI) dan belum ada sistem penilaian kinerja yang terdokumentasi secara sistematis dan objektif. Di sisi lain, pengendalian personel dan budaya organisasi dinilai telah berjalan efektif berkat adanya program pelatihan rutin, orientasi bagi karyawan baru, serta pembinaan nilai-nilai kerja profesional. Secara keseluruhan, kinerja karyawan masih belum maksimal dan sangat dipengaruhi oleh

kelemahan sistem pengendalian manajemen yang belum terintegrasi dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSAKA

- Agus A. A. Mangkunegara. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2024). *Management Control Systems (Twelfth Edition)*. McGraw-Hill Education. Diakses dari: <https://archive.org/details/management-control-systems-twelfth-edition-robert-n.-anthony-vijay-govindarajan/>
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th Edition)*. SAGE Publications.
- Fachrezi Hakim & Hazmanan Khair. (2020). *Modul Dasar-dasar Manajemen*. Diakses dari: [https://repository.bsi.ac.id/repo/files/237854/download/MODUL-DASAR-DASAR-MANAJEMEN-\(ok\).pdf](https://repository.bsi.ac.id/repo/files/237854/download/MODUL-DASAR-DASAR-MANAJEMEN-(ok).pdf)
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (2022). *Organizational Control Systems: Frameworks and Applications*. Springer.
- Govindarajan, V., & Anthony, R. N. (2024). *Sistem Pengendalian Manajemen*. McGraw-Hill Education. (Referensi ganda dengan Anthony & Govindarajan).
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2020). *Cost Management: Accounting and Control*. Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2023). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kompas.com. (2022). *Karyawan Burnout dan Kinerja Menurun, Kenali Work Engagement dan Tipsnya*. Diakses dari: <https://money.kompas.com/read/2022/04/08/140240226/karyawan-burnout-dan-kinerja-menurun-kenali-work-engagement-dan-tips>
- Kompasiana. (2024). *Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Diakses dari: <https://www.kompasiana.com/novaharyanto4356/6665c7e834777c45f664eaa2/efektivitas-sistem-pengendalian-manajemen-pentingnya-pengendalian-manajemen-dalam-meningkatkan-kinerja-perusahaan>
- Maxmanroe. (2020). *Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli*. Diakses dari: <https://seputarilmu.com/2024/08/pengertian-manajemen-menurut-para-ahli.html>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2022). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2023). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th Edition)*. SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods (3rd Edition)*. SAGE Publications.
- Pangaribu, R., Hasyim, M. N., & Chaerudin, E. N. (2020). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan*. Diakses dari: <http://eprints.kwikkiangie.ac.id/4157/3/BAB%20II%20KAJIAN%20PUSTAKA.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior (19th Edition)*. Pearson Education.
- Safitri, A. W., Gading, A. E., Ramadani, M., dkk. (2024). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan*. Diakses dari: <https://repository.widyatama.ac.id/server/api/core/bitstreams/fcc0b3bb-5257-4498-bd27-561d9d944535/content>
- Serupa.id. (2023). *Kinerja Karyawan: Pengertian, Penilaian, Evaluasi, Indikator, Faktor Dsb*. Diakses dari: <https://serupa.id/kinerja-karyawan-pengertian-penilaian-evaluasi-indikator-faktor-dsb/>
- Seputarilmu.com. (2024). *Sistem Pengendalian Manajemen Menurut Para Ahli*. Diakses dari: <https://seputarilmu.com/2024/06/sistem-pengendalian-manajemen-menurut-para-ahli.html>
- Silalahi, L. I., Efridayanti, T., Handanu, R. A., & Rismawati. (2025). *Pengaruh Kehadiran dan*

- Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan di PT. Andalan Pacific Samudra Surabaya.
- Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Talenta.co. (2023). Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya. Diakses dari: <https://www.talenta.co/blog/kinerja-karyawan-dan-faktor-faktor-yang-memengaruhinya/>
- Terry, G. R. (2020). Principles of Management. Jakarta: Bumi Aksara.
- The Liang Gie. (2020). Administrasi dan Manajemen. Yogyakarta: Liberty.
- Tirto.id. (2023). Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli dan Prinsip-Prinsipnya. Diakses dari: <https://tirto.id/pengertian-manajemen-menurut-para-ahli-dan-prinsip-prinsipnya-gnS6>