

ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA DIVISI MAINTENANCE PT. TELKOM AKSES WITEL SURABAYA UTARA

Afifah Yusfi Rahmalia¹⁾, Sri Rahayuningsih²⁾
Program Studi Akuntansi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
1222000118@surel.untag-sby.ac.id¹, sriahayuningsih@untag-sby.ac.id²

ABSTRAK

Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk memotivasi anggota organisasi guna menjalankan strategi-strategi perusahaan secara efisien dan efektif, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan perusahaan. PT. Telkom Akses merupakan anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT. Telkom Indonesia) yang bergerak dalam bisnis penyediaan layanan instalasi jaringan akses, pembangunan infrastruktur jaringan, *akses fixed-broadband*, *managed service* dan operation maintenance jaringan akses *fixed broadband*. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Divisi Maintenance PT. Telkom Akses Witel Surabaya Utara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan sumber data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Berdasarkan hasil penelitian bahwa penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Terhadap Kinerja Divisi Maintenance berhasil diterapkan di melalui empat komponen dalam SPM.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Deskriptif Kualitatif, Kinerja Divisi

Pendahuluan

Sistem pengendalian manajemen digunakan oleh manajemen untuk memotivasi anggota organisasi guna menjalankan strategi perusahaan secara efisien dan efektif, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Keseluruhan struktur organisasi yang digunakan secara optimal oleh perusahaan untuk mencapai tujuan, mencakup dalam sistem pengendalian.

Penerapan sistem pengendalian manajemen di perusahaan memiliki signifikansi yang besar. Sistem ini digunakan untuk mengawasi serta mengarahkan pelaksanaan strategi perusahaan agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan ketika menghadapi perubahan dalam perubahan pada dunia bisnis. Situasi di mana strategi bisnis yang telah direncanakan tidak selalu jelas sering terjadi. Peran utama sistem pengendalian manajemen adalah memastikan bahwa pelaksanaan strategi yang dipilih dapat berjalan dengan baik dan lancar, terutama dalam pembentukan strategi jangka panjang. Sistem pengendalian manajemen diterapkan untuk memotivasi individu dalam organisasi serta mengarahkan mereka ke arah pencapaian tujuan perusahaan (Wahyuningtiyas dkk, 2021).

PT. Telkom Akses, anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT. Telkom Indonesia), bergerak dalam bisnis penyediaan layanan instalasi jaringan akses, pembangunan infrastruktur jaringan, akses *fixed-broadband*, *managed service*, dan operation maintenance jaringan akses *fixed broadband*. Didirikan untuk mendukung percepatan pembangunan jaringan fiber optic dan modernisasi jaringan copper to fiber. Salah satu divisi di perusahaan ini adalah Divisi Maintenance, yang bertanggungjawab dalam melakukan pemeliharaan infrastruktur jaringan dan penggantian pada kabel.

Order project pada Divisi Maintenance dilakukan secara manual, dengan laporan disampaikan melalui Telegram dan WhatsApp. Order yang masuk merupakan usulan kegiatan program kerja baik Preventive Maintenance maupun Corrective Maintenance. Order

Preventive melibatkan Rencana Anggaran Biaya (RAB) Awal dan RAB Realisasi, dengan RAB Awal ditentukan berdasarkan hasil survei. Order Corrective, yang mengganti atau memperbaiki jaringan, hanya melibatkan RAB Realisasi, karena pekerjaan harus dilakukan secepatnya tanpa RAB Awal.

Ketidaksesuaian antara total anggaran RAB Awal dan RAB Realisasi terkadang ditemukan. Kedua RAB tersebut merupakan komponen dari Sistem Pengendalian Manajemen, yang termasuk dalam penyusunan anggaran yang dilakukan oleh Team Maintenance.

Metode Penelitian

Tempat pelaksanaan pada penelitian ini dilakukan pada Divisi Maintenance PT. Telkom Akses Margoyoso Witel Surabaya Utara. Tempat penelitian ini berlokasi di Jl. Margoyoso No. 1-3, Kedungdoro, Kec. Tegalsari, Surabaya, Jawa Timur 60261. Waktu penelitian dilakukan selama 3 bulan yaitu pada bulan September hingga bulan Desember 2023.

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dan sumber data yang digunakan untuk penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi di Divisi Maintenance PT. Telkom Akses Witel Surabaya Utara. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari Website BROMO yang disediakan oleh perusahaan dan Gdocs pekerjaan Maintenance yang dibuat oleh Divisi maintenance PT. Telkom Akses Witel Surabaya Utara.

Hasil dan Pembahasan

Sistem Pengendalian Manajemen

Divisi Maintenance PT Telkom Akses Witel Surabaya Utara telah menerapkan sistem yang sesuai yaitu sistem pengendalian manajemen. Dalam sistem pengendalian manajemen memiliki empat komponen yaitu perencanaan, penyusunan anggaran, pelaksanaan, evaluasi kinerja. Dari ke empat komponen yang dimiliki oleh sistem pengendalian manajemen, yang telah ada di Divisi Maintenance yaitu :

Perencanaan

- a) Pada Divisi Maintenance, Team Maintenance membuat rencana untuk mengevaluasi pencapaian program dan prioritas kerja.

Hasil Penelitian :

Rencana untuk mengevaluasinya yaitu Dengan melakukan review mingguan untuk menentukan prioritas pekerjaan dan evaluasi report pencapaian performansi.

- b) Terdapat langkah-langkah pada Divisi Maintenance dalam merencanakan kebutuhan untuk suatu order atau project.

Hasil Penelitian :

Ada beberapa langkah yang diambil Divisi Maintenance untuk merencanakan kebutuhan untuk suatu order project, yaitu:

1. Melakukan Survei
2. Menentukan kebutuhan material dan jasa
3. Membuat RAB
4. Menentukan Team Waspang dan Team Pelaksana
5. Menentukan Waktu

Penyusunan Anggaran

- a) Pada Divisi Maintenance, Team Maintenance memastikan pengendalian yang efektif terhadap besaran biaya dalam proses penyusunan anggaran.

Hasil Penelitian :

Untuk memastikan pengendalian yang efektif terhadap besaran biaya, waspang maintenance harus melakukan survei dari usulan order atau pekerjaan untuk memastikan material dan jasa apa saja yang akan dilakukan, sehingga RAB yang dibuat sesuai dengan pekerjaan.

- b) Pada Divisi Maintenance, team maintenance dapat mengatasi perubahan biaya yang tidak terduga yang mungkin dapat mempengaruhi penyusunan anggaran RAB Material dan jasa.

Hasil Penelitian :

Admin maintenance mengatasi perubahan biaya yang tidak terduga, dengan segera melakukan perubahan RAB awal dan melaporkan RAB Realisasi kepada atasan agar segera mendapatkan approval (minimal mendapat approval dari Site Manager Corrective Maintenance).

- c) Divisi Maintenance melakukan peninjauan atau evaluasi terhadap anggaran yang telah disusun, untuk memastikan bahwa pengendalian biaya tetap efektif.

Hasil Penelitian :

Divisi Maintenance memastikan bahwa pengendalian biaya tetap efektif, yaitu dengan melakukan review setiap minggu untuk mengevaluasi RAB dengan eviden pekerjaan yang dilakukan.

Pelaksanaan

- a) Divisi Maintenance memastikan bahwa proses pemantauan penyelesaian pekerjaan dilaksanakan secara efisien.

Hasil Penelitian :

Untuk memastikan proses pemantauan penyelesaian pekerjaan dilaksanakan secara efisien, Team Leader dan Admin memantau dashboard BROMO setiap hari atas pekerjaan yang diorder atau assign dan pekerjaan yang telah dikerjakan kepada team waspang serta memantau secara berkala seperti pergerakan update status pada web BROMO dengan di Gdoc Maintenance.

- b) Divisi Maintenance mengambil suatu langkah ketika terjadi ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi pelaksanaan pekerjaan, terkait dengan RAB material-jasa

Hasil Penelitian :

Langkah-langkah yang diambil yaitu, Team Leader, Admin dan Waspang melakukan Review terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan memastikan kesesuaian antara dengan eviden dengan RAB yang diupload di Web BROMO.

- c) Divisi Maintenance melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap absensi dan performansi anggota, seperti SM, TL, dan Teknisi, hal tersebut berdampak pada kinerja divisi.

Hasil Penelitian :

Untuk memantau dan mengevaluasi terhadap absensi dan performansi, Divisi Maintenance melakukan absensi kehadiran seluruh karyawan maintenance Baik SM, TL, Wasbang dan Teknisi yang dilaksanakan setiap pagi melalui LMB (Live Morning Briefing). Sedangkan terkait dengan performansi teknisi dilakukan penilaian per semester dengan membuat ranking dan raport teknisi. Dua hal tersebut secara otomatis akan berdampak pada kinerja divisi maintenance, baik dalam hal kedisiplinan, kualitas pekerjaan, integritas dan loyalitas karyawan.

Evaluasi Kinerja

- a) Divisi Maintenance melakukan management review untuk mengevaluasi kinerja divisi atau keseluruhan team maintenance.

Hasil Penelitian :

Divisi Maintenance melakukan management review dalam hal perencanaan program, penyusunan anggaran dari suatu program, ketepatan pelaksanaan, dan evaluasi hasil pekerjaan dan kinerja.

- b) Divisi Maintenance melakukan management review untuk mengevaluasi kinerja divisi atau keseluruhan team maintenance.

Hasil Penelitian :

Kriteria penilaian Divisi Maintenance terhadap performansi kinerja mitra dapat dinilai dari segi:

1. Kecepatan respon dari suatu order
2. Kesiapan tim
3. Kesiapan alker sarker
4. Kecepatan dalam menyesuaikan order
5. Kualitas hasil pekerjaan

Kinerja Divisi

Kinerja Divisi Maintenance PT. Telkom Akses Witel Surabaya Utara diukur melalui KPI (*Key Performance Indicator*) dari divisi maintenance. Ada dua indikator dalam mengukur kinerja divisi maintenance. Berikut dua KPI (*Key Performance Indicator*) tersebut:

- 1) Target (Waktu dan RAB)

- a) Target berdasarkan Waktu

Untuk mengukur seberapa cepat dan tepat divisi maintenance dapat menyelesaikan suatu order atau project baik itu order preventive maupun order corrective.

Hasil Penelitian :

Pada divisi maintenance, dalam suatu order atau project waktu yang diberikan untuk menyelesaikan order tersebut yaitu 3 hari dari order yang sudah di approve.

- b) Target berdasarkan RAB

Mengacu pada sasaran atau tujuan yang ditetapkan berdasarkan perencanaan anggaran biaya untuk suatu order atau pekerjaan baik itu preventive maupun corrective.

Hasil Penelitian :

Pada Divisi Maintenance, team maintenance bisa membuat RAB Awal yang mendekati atau sesuai dengan RAB Realisasi.

2) Rework (Pekerjaan Ulang)

Rework terjadi ketika suatu order atau project tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan dan target yang telah diberikan. Dalam hal ini, kualitas order atau pekerjaan pada Divisi Maintenance di evaluasi sesuai dengan standar operasi yang telah ditetapkan, dan hasilnya menunjukkan sejauh mana kualitas pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan target yang diberikan. Namun, jika hasil pekerjaan tidak memenuhi target dan standar tersebut, maka pekerjaan tersebut memerlukan rework (pekerjaan ulang), hal tersebut akan menimbulkan biaya tambahan.

Hasil Penelitian :

Dalam hal Rework di Divisi Maintenance, SPM diterapkan dengan melakukan sistem controlling report dan QC (Quality Check) dari team, sehingga dengan sistem controlling tersebut, rework (pekerjaan ulang) bisa dihindari.

Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan di Divisi Maintenance PT. Telkom Akses Witel Surabaya Utara terkait Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Divisi Maintenance, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Dari hasil penelitian yang telah dijelaskan dapat dianalisis mengenai penerapan SPM terhadap kinerja divisi maintenance, melalui empat komponen sebagai berikut :

1) Perencanaan

Dengan Sistem Pengendalian Manajemen, Divisi Maintenance dapat melakukan pemantauan setiap minggu untuk mereview pencapaian program kerja, merencanakan untuk menentukan prioritas suatu order atau pekerjaan, dan merencanakan kebutuhan untuk suatu order atau pekerjaan.

2) Penyusunan Anggaran

Sistem Pengendalian Manajemen, Divisi Maintenance dapat memastikan dengan melakukan survei dari usulan order oleh waspang maintenance untuk memastikan kesesuaian RAB dengan pekerjaan. Admin maintenance menangani perubahan biaya dengan segera memperbarui RAB dan melaporkan ke atasan untuk mendapat persetujuan dari Site Manager Corrective Maintenance. Divisi Maintenance juga memastikan biaya tetap terkendali dengan baik melalui review mingguan untuk mengevaluasi RAB dengan bukti pekerjaan yang telah dilakukan.

3) Pelaksanaan

Dengan Sistem Pengendalian Manajemen, Divisi Maintenance dapat memastikan bahwa proses pemantauan penyelesaian pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana, mendeteksi ketika terjadi ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi pelaksanaan pekerjaan serta membantu dalam memantau kehadiran anggota, seperti SM, TL, dan Teknisi.

4) Evaluasi Kinerja

Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Divisi Maintenance dapat mengevaluasi kinerja secara berkala . Dengan melakukan review terkait perencanaan suatu program, penentuan anggaran, ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan evaluasi hasil pekerjaan. Serta menilai kinerja mitra dengan kriteria dari Divisi Maintenance.

Penerapan SPM terhadap kinerja divisi maintenance, melalui dua KPI dari Divisi Maintenance untuk mengukur kinerja divisinya sebagai berikut :

1) Target (Waktu dan RAB)

Sistem Pengendalian Manajemen membantu Divisi Maintenance menentukan lama waktu untuk survei dan penyelesaian pekerjaan. Sistem Pengendalian Manajemen juga membantu Team Maintenance untuk dapat membuat RAB Awal yang mendekati atau sesuai dengan RAB Realisasi.

2) Rework (Pekerjaan Ulang)

Ditinjau dari Rework, Sistem pengendalian manajemen membantu Divisi Maintenance untuk melakukan pemantauan report dan QC (*Quality Check*) dari hasil pekerjaan team Maintenance, sehingga dengan pemantauan dan QC ini rework bisa dihindari.

Jadi, Dengan menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen, terungkap bahwa Divisi Maintenance memiliki rencana yang terorganisir untuk memastikan bahwa pekerjaan dijalankan dengan baik. Seperti review pekerjaan rutin setiap minggunya, evaluasi berkala, dan sistem pengendalian manajemen yang membantu Divisi Maintenance tidak hanya dikendalikan biayanya dengan baik tetapi juga meningkatkan efisiensi dan kualitas pekerjaan secara berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan sistem pengendalian manajemen secara menyeluruh memberikan dampak positif pada kinerja Divisi Maintenance dan diimplementasikan dengan baik oleh Divisi Maintenance.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Divisi Maintenance PT. Telkom Akses Wtel Surabaya Utara terkait penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Divisi Maintenance, Maka dapat disimpulkan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Terhadap Kinerja Divisi Maintenance berhasil diterapkan di melalui empat komponen dalam SPM. Penerapan sistem pengendalian manajemen di Divisi Maintenance memberikan manfaat signifikan, termasuk review mingguan, evaluasi program kerja, dan pengeluaran biaya terkendali. Dengan melakukan survei dan validasi RAB, Divisi Maintenance dapat mengatasi perubahan biaya dengan cepat. Sistem ini juga mendukung pemantauan penyelesaian pekerjaan, deteksi ketidaksesuaian, dan evaluasi kinerja secara berkala. Analisis menunjukkan bahwa divisi ini memiliki rencana terorganisir, meningkatkan efisiensi, dan kualitas pekerjaan, serta memberikan dampak positif secara menyeluruh.

Referensi

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau : Zanafa Publishing.
- Anthony , R., & Govindarajan , V. (2016). *Management Control System* . Jakarta : Salemba Empat .
- BROMO : Make it easier . *Web Dashboard Telkom Akses* . Retrieved from <https://bromo.treg5.id/home/>
- Eka, S. L., & Triaman, P. N. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi (Jamane)*, Vol. 1, No. 1, 15-20.
- Ifah, A. A. (2021). Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Produksi (Studi Kasus Pada PT. Liebra Permana Bawen Kabupaten Semarang). *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 1, No. 2.
- Kaunang, T. L., Tinangon, J. J., & Tirayoh, V. V. Z. (2021). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 9, No. 1.
- Mahulette, B. W., Karamoy, H., & Wangkar, A. (2020). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Manajer Produksi Pada Pt. Citra Raja Ampat Canning. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, Vol. 8, No. 4.
- Nurasiah, N., Sutisna, A. J., & Yumhi, Y. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Manajerial Dan Disiplin Terhadap Kinerja. *E-Journal Studia Manajemen*, Vol. 9, No. 1.
- Padmawati, N. N. (2021). Peran Desentralisasi, Akuntabilitas, Dan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. *Jurnal Pendidikan*, Vol. 22, No. 2.
- Puspitasari, V., Rachmawati, D., & Shelfina, C. (2018). Implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 15, No. 1, 29-43.
- Rahayuningsih, S., & Septiana, B. (2023). Analisis Perbandingan Tingkat Kesehatan Bank Menggunakan Metode Risk- Based Bank Rating (RBBR) Studi Pada Bank Milik Pemerintah Pusat Periode 2018-2022. *Riset Manajemen Dan Ekonomi*, Vol.1 No.3.
- Rotinsulu, S. U., Runtu, T., & Mintalangi, S. S. (2021). Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT Jaya Bitung Mandiri. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, Vol. 16, No. 2, 147-156.
- Salman, K., Farid, M., & Sarwidji , B. (2017). *Akuntansi Manajemen (Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial) Cetakan kedua*. Jakarta : Indeks .

- Senduk, F. A., Manossoh, H., & Affandi, D. (2017). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Koperasi Simpan Pinjam “Ayamen Mandiri” Kombi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 4, No. 4.
- Sihotang, L., Putri, C. C., Amenda, J., Belisca, A., & Azhari, I. P. (2022). Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt Nauli Sawit di Kelurahan Bajamas, Kecamatan Sirandorung. *Journal Of Social Research*, Vol. 1, No.6, 597-602.
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja Edisi 2*. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.
- Taroreh, V., Sondakh, J. J., & Maradesa, D. (2023). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 11, No. 3, 82-89.
- Telkom Akses . *Tentang Profil dan Portofolio Telkom Akses* . Retrieved from <https://telkomakses.co.id/index.php/website/profile>
- Tendean, A. B., Saerang, D. P., & Runtu, T. (2018). Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Rsud Sulawesi Utara). *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, Vol. 13, No. 03.
- Trihastuti, A., & Purba, A. S. (2023). Perhitungan Sales Forecasting Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kinerja Bisnis (Studi Kasus Pada Toko Dearjosh Computer). *Riset Ilmu Akuntansi*, 275-292 Vol.2, No.1.
- Tsauri, D. H. (2014). *Manajemen Kinerja (Performance Management)*. Jember : STAIN Jember Press.
- Wahyuningtiyas, R., Windari, H. W., & Utomo, B. (2021). Pentingnya sistem pengendalian manajemen dalam upaya meningkatkan daya saing pada SRC gurda kencana (studi kasus pada UMKM). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 6, No. 1.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Jakarta : Rajawali Press.