

Analisis Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan menggunakan Diagnostic Control System Levers of Control pada Perusahaan Bidang Logistik dan Gudang Dingin

Johan Setiawan¹, Chaerul D. Djakman²

Universitas Indonesia, Indonesia

Johan_Setiawan@hotmail.com¹, Chaerul.djakman@ui.ac.id²

Submitted: 10th Jan 2025 | **Edited:** 28th March 2025 | **Issued:** 01st June 2025

Cited on: Setiawan, J., & Djakman, C. D. (2025). Analisis Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan menggunakan Diagnostic Control System Levers of Control pada Perusahaan Bidang Logistik dan Gudang Dingin. *INOVASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 12(1), 84- 97.

Abstract

This study aims to analyze the implementation of the Management Control System (MSS) using the concept of diagnostic control system in companies engaged in supply chain and cold warehouses. The cold supply chain company is a third party company that stores customer goods and has been established since 2020. With a good budget, the company can support the company's ultimate goal. This research uses case studies and qualitative research methods. Data collection techniques are carried out by means of interviews and documentation studies. The results showed that it already has an assessment of performance measures or key performance indicators to measure performance in implementing the Company's strategy. Based on the balanced scorecard analysis, the KPIs owned by the Company are still limited and do not represent the entire assessment of the Company's strategy. In its implementation Diagnostic control system has been used by the company to ensure the effectiveness of the Company's control. The Company's control uses financial budgets and financial actuals compiled in a profit plan that is evaluated monthly by shareholders and the board of directors. Strategy map is made in balanced scorecard as the company's control. Profit plan and strategy map are used by the company as diagnostic control system and informed to all levels of workers. The company does not yet have a strategy oversight committee to ensure that the strategy made is running well so that some of the Company's KPI achievements are not achieved.

Keywords: Management Control System; Diagnostic Control System; Cold Supply Chain; Diagnostic Control System; Balanced Scorecard

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dengan menggunakan konsep sistem pengendalian diagnostik pada perusahaan yang bergerak di bidang rantai pasok dan gudang dingin. Perusahaan rantai pasok dingin merupakan perusahaan pihak ketiga yang menyimpan barang-barang pelanggan dan telah berdiri sejak tahun 2020.

Dengan anggaran yang baik, perusahaan dapat mendukung tujuan akhir perusahaan. Penelitian ini menggunakan studi kasus dan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa telah memiliki penilaian ukuran kinerja atau indikator kinerja utama untuk mengukur kinerja dalam mengimplementasikan strategi Perusahaan. Berdasarkan analisis *balanced scorecard*, KPI yang dimiliki Perusahaan masih terbatas dan belum mewakili keseluruhan penilaian strategi Perusahaan. Dalam penerapannya sistem pengendalian diagnostik telah digunakan oleh perusahaan untuk memastikan efektivitas pengendalian Perusahaan. Pengendalian Perusahaan menggunakan anggaran keuangan dan aktual keuangan yang disusun dalam rencana laba yang dievaluasi setiap bulan oleh pemegang saham dan dewan direksi. Peta strategi dibuat dalam *balanced scorecard* sebagai pengendalian perusahaan. Rencana laba dan peta strategi digunakan oleh perusahaan sebagai sistem pengendalian diagnostik dan diinformasikan kepada seluruh level pekerja. Perusahaan belum memiliki komite pengawas strategi untuk memastikan bahwa strategi yang dibuat berjalan dengan baik sehingga beberapa pencapaian KPI Perusahaan tidak tercapai.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen; Sistem Pengendalian Diagnostik; Rantai Pasokan Dingin; Sistem Pengendalian Diagnostik; *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Kemajuan infrastruktur dan teknologi pergudangan mendorong perdagangan nasional dan internasional di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini memberikan pengaruh positif dan melahirkan perusahaan baru yang bergerak dalam bidang bisnis logistik dan pergudangan beku di Indonesia. Bisnis *supply chain* dan *cold storage* memiliki peranan yang penting dalam penyimpanan barang beku dan produk sensitif untuk pengiriman barang ke seluruh wilayah Indonesia.

Pada laporan LPI 2023 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki nilai performa logistik yang lebih rendah jika dengan membandingkan negara di daerah kawasan Asia Tenggara lainnya. Badan Pusat Statistik menerbitkan laporan Berita Resmi Statistik 5 November 2024, menunjukkan data *Year on Year III-2024* pertumbuhan ekonomi pada bidang transportasi dan pergudangan mencapai 8,64%. Pertumbuhan ekonomi Indonesia Triwulan III – 2024 *Year on Year* mencapai 4,95%.

Perusahaan PT. ABC merupakan Perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 2020. Perusahaan *cold supply chain* menarik untuk dianalisis karena Industri logistik pertumbuhan dan peningkatan di Indonesia beberapa tahun terakhir. Aktivitas perusahaan PT. ABC bergerak dalam bidang gudang dingin dan pengiriman barang. PT. ABC memberikan pelayanan terkait *warehouse management system* dan *transport management system* kepada para *customer* dan *client* yang membutuhkan jasa *cold supply chain*. Perusahaan belum melakukan analisis atau evaluasi terkait penerapan sistem pengendalian manajemen laporan keuangan Perusahaan yang memadai. Hanjin Shipping (HJS) merupakan salah satu perusahaan logistik terbesar di Korea, mengalami kebangkrutan pada tahun 2017. Strategi Perusahaan ditemukan sebagai dasar

HJS bangkrut dalam situasi yang berubah dan manajemen puncak gagal dalam membuat strategi yang strategis (Song, Seo, Kwak, 2019).

PT. ABC saat ini merupakan Perusahaan yang belum lama berdiri. PT. ABC saat ini memiliki reputasi yang masih terbatas sehingga Perusahaan mengalami kesulitan dalam mencari *customer* baru. Hal ini menimbulkan ketidakpastian strategi yang dihadapi oleh Perusahaan untuk mencapai kinerja keuangan. Keterbatasan tempat penyimpanan menjadi kendala dalam mencari *customer* baru. Hal ini dikarenakan *customer* cenderung mencari sewa penyimpanan dengan jumlah kapasitas besar. Kesulitan Perusahaan untuk mendapatkan *customer* berpotensi membuat *uncertain business* dan berisiko menurunkan pendapatan Perusahaan. Indikator kepuasan pelanggan saat ini masih terbatas dan belum dapat menilai kepuasan pelanggan untuk mengukur target perusahaan. Kepuasan pelanggan sebatas dari waktu pengiriman, bongkar muat dan penerimaan barang terhadap *customer*.

Secara operasional PT. ABC memiliki operasional dalam menjalankan bisnis pergudangan seperti adanya kerusakan barang, kehilangan barang dan kesalahan pengiriman yang mengakibatkan meningkatnya biaya beban perusahaan dan mengurangi reputasi perusahaan dari sisi pelanggan. Peningkatan biaya beban akibat operasional maka akan berpotensi menurunkan laba perusahaan dan tidak mencapai KPI yang ditentukan oleh Perusahaan. Secara kinerja operasional logistik PT. ABC memiliki keterlambatan dalam bongkar muat sehingga menurunkan efisiensi bisnis Perusahaan dan meningkatkan biaya.

Perkembangan perusahaan logistik cukup masif di Indonesia. Hal ini sejalan dengan hasil data penelitian Badan Pusat Statistik yang terus mengalami pertumbuhan sebesar 8,64%. PT. ABC merupakan salah satu *third party logistics* yang memberikan pelayanan pengiriman barang dingin. Setiap tahunnya, Perusahaan telah menetapkan KPI baik secara target Operasional dan Finansial yang ingin dicapai dalam tahunan. Perusahaan memiliki beberapa pencapaian yang tidak tercapai dalam KPI operasional seperti terhambatnya pengiriman, kerusakan barang *customer* dan keterlambatan peletakan barang. Untuk KPI Finansial Perusahaan, KPI finansial Perusahaan mengalami kerugian laba setelah pajak sebesar -21% per Juni tahun 2024. Hasil ini berbanding terbalik dengan pertumbuhan industri transportasi dan pergudangan dalam laporan BPS yang tumbuh sebesar 8,64%.

Misi yang didirikan oleh Pendiri Perusahaan memiliki peranan dalam memberikan arah dan tujuan Perusahaan. Manajemen dalam mengembangkan bisnisnya akan membuat strategi bisnis yang selaras dengan misi Perusahaan. Strategi bisnis mengacu pada cara perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membedakan dirinya dari pesaing di pasar (Simons, 2014). Informasi internal dan eksternal digunakan *manager* Perusahaan dalam membuat suatu *strategic plan*.

Strategic Plan mempengaruhi bentuk komunikasi dan pengendalian Perusahaan dalam mengimplementasikan strategi. manajemen Perusahaan membutuhkan sistem sebagai alat untuk memastikan implementasi strategi yang telah direncanakan telah diterapkan oleh seluruh pekerja Perusahaan. Sistem ini disebut sebagai *diagnostic control system*.

Dalam *diagnostic control system*, Perusahaan memiliki target dan KPI yang ditetapkan, target dan KPI yang ingin dicapai disebut sebagai *Critical performance variables*. *Critical performance variables* faktor yang harus dicapai atau diimplementasikan dengan sukses agar strategi bisnis yang diinginkan berhasil (Simons, 2014). *Critical performance variables* dapat diukur menggunakan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* Perusahaan saat ini membantu Perusahaan dalam membuat anggaran dan perencanaan keuangan.

Dari paparan permasalahan di atas, permasalahan tersebut dapat dianalisis menggunakan *diagnostic control system*. Dalam *diagnostic control system*, Perusahaan sudah memiliki target dan KPI yang ditetapkan, tetapi terdapat kendala dalam pencapaiannya karena reputasi perusahaan yang masih terbatas saat ini. PT. ABC perlu memastikan pengendalian manajemen apa yang sudah selaras dengan strategi dan tujuan agar dapat meningkatkan kinerja Perusahaan saat ini.

LANDASAN TEORI

Diagnostic control system adalah sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan (Simons, 1995). *Critical performance variables* digunakan untuk mengukur *output variable* dari *diagnostic control system*. *Intended strategy* merupakan strategi yang ingin dicapai *manager*. *Intended Strategy* merupakan rencana yang dibuat *manager* untuk diimplementasikan di pasar sesuai analisis *manager* saat ini. Sistem pengendalian manajemen yang baik dapat membantu PT. ABC mengantisipasi risiko yang ada sehingga perusahaan PT. ABC dapat mencapai target yang perluasan pasar di masa mendatang.

Langfield-Smith (1997) menjelaskan terdapat pentingnya hubungan manajer dalam mempengaruhi sistem pengendalian manajemen sebagai strategi perusahaan dan peran sistem pengendalian manajemen dalam perubahan yang strategis. Strategi dibuat oleh perusahaan sebagai tujuan yang ingin dicapai perusahaan jangka panjang dalam lingkup perusahaan dengan aset dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang dirancang oleh perusahaan memiliki peranan untuk membantu perusahaan mencapai strategi perusahaan sehingga strategi dapat dicapai dengan efektif dan efisien oleh perusahaan. Dua definisi asumsi utama sistem pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai alat implementasi strategi bisnis dan strategi formasi *top-down process* (Simons, 1995).

Saat ini penelitian masih terbatas yang mengevaluasi pada perusahaan *cold supply chain* dan perusahaan yang belum lama berdiri. Umumnya penelitian *four levers of control* berfokus pada perusahaan yang sudah berdiri lama dari perusahaan yang bergerak di sektor yang berbeda (Hoque & Chia, 2012, Barros & Ferreira, 2022, Malik Ibrahim & Silvino Violita, 2023, Rezania et al., 2016). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada perkembangan pada akuntansi manajemen khususnya SPM yang tepat bagi perusahaan dan bergerak pada *cold supply chain*. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian pada topik *diagnostic control system*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang bersifat infleksibel (rigid), penelitian ini bertujuan untuk menekankan pada aspek-aspek pemahaman yang dilakukan secara mendalam terhadap suatu masalah dibandingkan hanya dengan melihat permasalahan sebagai sumber untuk penelitian (Muhyiddin et al., 2017).

Sumber data menjadi pertimbangan dalam pengumpulan data dalam penelitian yang akan menunjang hasil penelitian. Data Primer merupakan data yang didapatkan dari subjek penelitian yang akan diteliti dengan menggunakan wawancara. Data sekunder merupakan data pendukung seperti dokumen, surat, dan laporan keuangan PT. ABC. PT. ABC memiliki pekerja sebanyak 50 pekerja. *Sample* subjek wawancara dilakukan kepada 5 *top management* Perusahaan terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Subjek Penelitian

Daftar Subjek Penelitian	Alasan Pemilihan
1. Direktur Utama	Pihak yang memiliki peranan dan kapabilitas untuk menjelaskan arah tujuan perusahaan. Selain itu Direktur juga berwenang untuk membuat sebuah kebijakan dan target pencapaian laporan keuangan Perusahaan.
2. Manager Keuangan	Pihak yang memiliki kapabilitas untuk menjelaskan kondisi keuangan Perusahaan dan menetapkan suatu kebijakan keuangan anggaran dan target Perusahaan.
3. Direktur Operasional	Pihak yang berwenang untuk mengetahui kontrol aktivitas bisnis Perusahaan sehari-hari. Direktur operasional memiliki target KPI yang harus tercapai agar kinerja keuangan tercapai.
4. Direktur Commercial	Pihak yang berwenang untuk cakupan jasa yang ditawarkan dan mengidentifikasi pesaing serta konsumen yang potensial untuk mencapai target Perusahaan.
5. Direktur HRD	Pihak yang berwenang untuk membuat suatu kebijakan atau batasan pengendalian internal serta arahan dan peraturan terkait Perusahaan.

Sumber : Data Penelitian, 2024

Penelitian akan menggunakan dokumen yang digunakan PT. ABC untuk mendukung penambahan informasi penulis terkait permasalahan bukti yang relevan. Dokumentasi yang Perusahaan yang digunakan dalam Tabel 2

Tabel 2. Laporan Dokumentasi Perusahaan

No	Informasi	Kontrol	Evaluasi Perusahaan
1	Laporan Keuangan Perusahaan	<i>Diagnostic</i>	Setiap bulan, tahun
2	Laporan <i>monitoring</i> pencapaian operasi PT. ABC	<i>Diagnostic</i>	Setiap bulan, tahun
3	Lembar kertas kerja dalam penentuan budgeting	<i>Diagnostic</i>	Setiap bulan, tahun

Sumber : Data Penelitian, 2024

Penelitian ini berfokus pada Perusahaan PT. ABC yang baru beroperasi pada tahun 2022. Perusahaan logistik rantai dingin mengalami pertumbuhan yang cukup pesat. Laba perusahaan mengalami pertumbuhan

yang stagnan pada tahun 2022 dan 2023. Pada tahun buku 2024 hingga bulan Juni laba perusahaan mengalami penurunan. Perusahaan terus mengembangkan ekspansi gudang dingin untuk memperluas cakupan bisnis perusahaan hingga ke seluruh wilayah Indonesia.

Dalam menjawab pertanyaan terkait penelitian dan menghasilkan kesimpulan, maka diperlukan analisis data terkait dokumen wawancara dan catatan lapangan Perusahaan. (Miles & Huberman, 1994) Analisis data dapat menjabarkan dengan menyusun pola dan data yang penting untuk membuat kesimpulan yang tepat. Analisis kualitatif terbagi menjadi tiga alur, antara lain *data reduction*, *data display* dan *conclusion / verification*.

HASIL PENELITIAN

Permasalahan

PT. ABC telah beroperasi selama 4 tahun yang bergerak dalam perusahaan Cold Supply Chain. Perusahaan saat ini memiliki beberapa permasalahan ketidakcapaiannya laporan keuangan perusahaan dan selisih antara budget dan laporan keuangan aktual Perusahaan. Beberapa penyebab permasalahan diidentifikasi dalam Tabel 3.

Tabel 3. Permasalahan diagnostic control system dalam Perusahaan

Permasalahan	Penyebab
Pendapatan yang tidak tercapai dengan target anggaran	Beberapa bulan <i>storage</i> Perusahaan mengalami kekosongan Pelemahan ekonomi mempengaruhi <i>client</i> untuk menyimpan barang di PT. ABC Tahun politik membuat <i>customer</i> perusahaan mengurangi persediaan. Hal ini membuat kekosongan penyimpanan pada perusahaan dan mengurangi pendapatan tidak tercapai sesuai anggaran.
Pendapatan Menurun	Bisnis <i>customer</i> mengalami penurunan membuat pelanggan mengurangi penyimpanan. Hal ini memberikan pengaruh pada PT. ABC. Kepada <i>customer</i> baru, perusahaan memberikan harga yang lebih rendah hal ini membuat pendapatan perusahaan turun.
<i>Net income</i> Perusahaan mengalami kerugian	Biaya beban terkait gaji, listrik, <i>maintenance</i> dan suku bunga yang terus meningkat Penurunan <i>sales</i> dari tahun ke tahun memberikan pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Karena angka penjualan mengalami penurunan hal ini membuat perusahaan mengalami <i>net income</i> yang negatif.

Sumber: Hasil Olah Data, 2024

Proyeksi Pertumbuhan Industri Cold Supply Chain

Perkembangan logistik di Indonesia dipengaruhi oleh perkembangan domestik dan Internasional. Maka dari itu, untuk mengukur pertumbuhan industri pergudangan maka harus memperhatikan situasi ekonomi baik secara nasional dan internasional. Sebagai Perusahaan yang bergerak dalam logistik penerimaan dan pengiriman barang tidak terlepas dari pertumbuhan dan daya beli masyarakat di Indonesia.

Pada laporan Kearney (2022) pertumbuhan logistik di Indonesia diperkirakan terus mengalami peningkatan hingga tahun 2030. Estimasi pertumbuhan perusahaan logistik di Indonesia mengalami pertumbuhan hingga 7,5%. Untuk tingkat logistik *spending* diprediksi mencapai 294 Triliun rupiah pada tahun 2030, tentu hal ini memberikan proyeksi yang baik bagi Perusahaan PT. ABC yang bergerak dalam bidang *cold supply chain*.

Analisis SWOT Perusahaan

Tabel 4. Analisis SWOT Perusahaan

SWOT	Analisis	Penjelasan
Strength	Permintaan dan pertumbuhan Perusahaan <i>supply chain</i> yang terus meningkat	Perusahaan logistik <i>cold supply chain</i> di Indonesia masih dapat terus meningkat di beberapa tahun mendatang. Sebagaimana laporan penelitian BPS 2024 pada Q3 pertumbuhan ekonomi dan pertumbuhan industri logistik masih mengalami pertumbuhan logistik yang positif.
	Pemberian layanan <i>customer</i> terbaik	PT. ABC sebagai perusahaan <i>last mover</i> , memiliki <i>core</i> utama dalam pemberian layanan <i>customer</i> yang terbaik. Perusahaan memberikan layanan <i>feedback</i> setiap akhir tahun masukan dari <i>customer</i> untuk diperbaiki di periode mendatang.
	Segmentasi <i>customer</i> perusahaan yang terbatas	Perusahaan PT. ABC saat ini baru memenuhi beberapa standar ISO dan standar NKV sebagai penyimpanan barang. Hal ini menjadi kelemahan perusahaan untuk mendapatkan <i>customer</i> yang membutuhkan standarisasi gudang di luar standar ISO dan NKV.
Weakness	Reputasi yang masih terbatas	Perusahaan belum lama berdiri menjadi kelemahan Perusahaan. Masih sedikit <i>customer</i> yang mengetahui Perusahaan PT. ABC di pasar <i>cold supply chain</i> .
Opportunity	Ekspansi gudang di daerah luar pulau Jawa	Ada peluang bagi PT. ABC untuk melakukan ekspansi pasar di luar pulau Jawa.
	Adanya penambahan <i>customer</i> baru yang terus bertambah	Pertumbuhan ekonomi di Indonesia berdasarkan laporan BPS tahun <i>Quartal</i> 3 2024 masih memberikan kinerja yang positif hingga 4,95%. Hal ini memberikan potensi perusahaan yang baru berdiri di Indonesia.
Threats	Semakin banyaknya perusahaan baru yang bergerak dalam industri sejenis	Karena pertumbuhan industri yang terus meningkat, Perusahaan memiliki ancaman pesaing baru. Pesaing industri yang baru berdiri tentu memiliki teknologi yang lebih baik dan efisien dalam operasional pergudangan.
	Penurunan daya beli masyarakat	Penyimpanan barang di industri logistik bergantung pada daya beli masyarakat. Daya beli masyarakat yang menurun akan membuat <i>customer</i> PT. ABC mengurangi penyimpanan barang di gudang logistik. Pengurangan penyimpanan mempengaruhi kinerja keuangan PT. ABC.

Sumber: Hasil Olah Data, 2024

Strategy Map Perusahaan

Tabel 5. Strategy Map Perusahaan Balanced Scorecard

Strategy	Analisis
<i>Finacial Perspective</i>	Dalam perspektif keuangan, Perusahaan penambahan laba yang besar diukur dari tingkat <i>occupancy</i> gudang dari para <i>customer</i> Perusahaan. Target yang ditetapkan peningkatan berdasarkan data penjualan tahun sebelumnya dan akan dibahas di rapat akhir tahun.
<i>Customer Perspective</i>	Dari perspektif pelanggan, Perusahaan selalu berusaha untuk memberikan <i>customer experience</i> terbaik kepada pelanggan. Dengan adanya harga yang kompetitif, akurasi penyimpanan serta <i>client service</i> diharapkan memberikan pelanggan <i>satisfied</i> terhadap layanan PT. ABC.
<i>Internal Process Perspective</i>	Terkait operasional Perusahaan selalu memastikan beroperasi sesuai standar ISO dan akurasi penyimpanan barang yang baik agar tidak ada yang hilang.
<i>Learning & Growth Perspective</i>	Perusahaan selalu melakukan <i>meeting</i> dan pelatihan kepada seluruh pekerja perusahaan. Perusahaan selalu menekankan integritas sebagaimana misi dan <i>code of conduct</i> Perusahaan. Perusahaan selalu memperbaiki dan <i>update</i> dengan <i>warehouse management system</i> (WMS) dan sistem informasi <i>management</i> .

Sumber: Hasil Olah Data, 2024

Analisis KPI menggunakan Diagnostic Control System Simons 1995

Pada financial perspective, perusahaan menggunakan indikator keuangan net income, angka penjualan, debt to equity ratio dan Return on asset & equity. Perusahaan dapat menambahkan pengukuran seperti economic value added (EVA) untuk mengukur strategy implementation dan initiative terhadap financial perspective Perusahaan (Simons, 2014).

Pada Customer perspective, perusahaan memiliki layanan kepada pelanggan, akurasi penyimpanan dan customer relationship management. Penilaian ini sudah sejalan dengan (Simons, 2014) terdapat adanya customer satisfaction, customer retention, dan customer loyalty. PT. ABC merupakan perusahaan jasa logistik memiliki layanan utama kepuasan kepada pelanggan.

Pada Internal Process persepective, KPI Perusahaan mematuhi adanya peraturan ISO terbaru, rasio tingkat salah penyimpanan, dan waktu bongkar muat. Perusahaan saat ini memiliki control room untuk memastikan penyimpanan dan bongkar muat barang berjalan dengan baik. KPI ini sejalan dengan (Simons, 2014) bahwa perusahaan jasa harus mengantisipasi informasi yang tidak akurat kepada pelanggan, financial loss kepada customer, dan waktu lama yang menunggu.

Pada learning and growth perspective, Perusahaan selalu memberikan pelatihan kepada pekerja, survei kepuasan pelanggan, dan penilaian KPI karyawan pada akhir tahun. Hal ini bertujuan untuk memastikan kepuasan

pelanggan dalam bekerja. KPI Perusahaan sejalan dengan (Simons, 2014) pemberian pelatihan, teknologi, dan peraturan Perusahaan akan sejalan dengan kemajuan customer perspective dan internal perspective. Penggunaan teknologi akan memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan informasi yang akurat dan real time. Perusahaan akan melakukan investasi dalam teknologi dan untuk penggunaan teknologi Perusahaan memberikan pelatihan kepada pekerja (Simons, 2014).

Evaluasi Integrating Strategic Management and Budget pada Perusahaan

Para manajer dan karyawan perusahaan harus percaya bahwa keputusan strategis yang baik sedang dibuat atau mereka akan kurang berdedikasi pada keputusan tersebut dan implementasinya (Blumentritt, 2006). Menurut Blumentritt (2006) terdapat beberapa alat untuk mengintegrasikan strategic management dan budgeting Perusahaan diantaranya standing strategic review committees, flexible planning dan technology.

Dalam struktur Perusahaan, terdapat kelemahan dalam melakukan integrasi strategic management dan budget Perusahaan. Perusahaan tidak memiliki standing strategic review committees sebagaimana dalam struktur Perusahaan. Kelemahan ini membuat antara anggaran dan realisasi laporan keuangan tidak tercapai.

Untuk flexible planning, perusahaan sudah mencoba beradaptasi dengan perubahan yang ada. Proses perencanaan dan penganggaran yang fleksibel membutuhkan informasi yang tepat waktu agar dapat bekerja dengan baik; modifikasi strategi membutuhkan data keuangan yang baik, dan variasi hasil keuangan sering kali memicu keharusan strategis (Blumentritt, 2006). Perusahaan selalu mencoba untuk beradaptasi dengan segala ada perubahan dan mengambil kesempatan ketika laporan keuangan memburuk sebagaimana dijelaskan oleh Direktur Utama Perusahaan

"Biasanya kita akan melakukan dan mencari semua bisnis opportunity. Biasanya kita juga punya pipeline calon customer. Hijau jika customer sudah kemungkinan masuk dan tinggal pemenuhan standar gudang. Kuning jika customer masih calon masuk dan memastikan perjanjian kontrak. Merah customer akan kita tolak karena berbeda dengan peraturan di gudang kami. Untuk warna biru biasanya kami akan coba kontak lagi di masa mendatang, prospek customer. Kami juga mencoba untuk kolaborasi dengan perusahaan gudang lain untuk meningkatkan kinerja Perusahaan." – Direktur Utama PT. ABC

Dalam teknologi, Perusahaan selalu mencoba menggunakan teknologi terbaru yang menunjang dalam Perusahaan. Informasi dalam paket perencanaan *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Customer Relationship Management* (CRM) yang dikelola dengan baik adalah awal yang baik (Blumentritt, 2006). Perusahaan saat ini sudah memiliki CRM untuk memastikan kinerja dan kepuasan pelanggan.

Analisis Profit Plan Perusahaan

Berdasarkan Lessambo (2022) Perusahaan membuat laporan keuangan kepada investor yang perspektif. *Forecasting statement of income* laporan keuangan perusahaan terdiri dari *sales forecasting* dan *expenses forecasting*. *Sales forecasting* dan *expense forecasting* dilakukan oleh Perusahaan setiap akhir tahun. *Sales forecasting* dibuat dengan melihat kondisi perekonomian dan

daya beli masyarakat. Kondisi perekonomian dan daya beli masyarakat mempengaruhi *customer* dalam menyimpan barang di Perusahaan PT. ABC. Dalam memproyeksikan *expense forecasting* Perusahaan melihat tingkat keterisian gudang. Beban pada laporan keuangan perusahaan *third party logistics* bertambah ketika *customer* semakin banyak dan penyimpanan di gudang yang bertambah.

Dalam *Profit Wheel* Perusahaan sudah mengukur rencana laba dalam *profit wheel*. Analisis Profit Wheel Perusahaan PT. ABC Menurut Simons (2014) sebagai berikut:

1. Expected Profit

Terkait dengan *expected profit* Perusahaan, Perusahaan bergerak dalam *third party logistics cold supply chain* tentu bergantung pada kondisi pasar ekonomi di Indonesia. Secara pertumbuhan ekonomi dari BPS Q3 2024, mengatakan pertumbuhan ekonomi mencapai 4,95%. Hal ini memberikan positif kepada Perusahaan untuk meningkatkan profit perusahaan di masa mendatang.

Pendapatan penyimpanan barang tentu bergantung pada daya beli makro masyarakat. Ketika daya beli masyarakat bagus hal ini akan meningkatkan pada *customer* untuk menyimpan barang. Ketika konsumsi masyarakat menurun maka perusahaan lebih sedikit menyimpan barang hal ini akan mempengaruhi bisnis Perusahaan. Sejalan dengan jawaban direktur *commercial*:

“Karena Perusahaan kami logistik kami bergantung pada daya beli makro yang bagus, jika konsumsi daya beli masyarakat menurut maka tempat penyimpanan cenderung customer lebih sedikit. Mereka membeli barang dan langsung kirim ke toko tidak melalui jasa penyimpanan gudang. Untuk inflasi tidak terlalu signifikan bagi perusahaan” – Direktur Commercial PT. ABC

Regulasi pemerintah juga akan mempengaruhi kinerja profit Perusahaan. Sebagaimana yang terjadi ada perubahan regulasi kementerian perdagangan Nomor 3 Tahun 2024 terkait perubahan kebijakan impor. *Customer* enggan impor akan mempengaruhi jumlah penyimpanan dan berdampak pada *sales* Perusahaan.

Adanya kompetitor yang bergerak dalam perusahaan sejenis mempengaruhi perusahaan secara tidak langsung. Perusahaan mengantisipasi dengan pemberian layanan yang lebih kepada *customer* dan harga yang kompetitif.

Secara prospek masa mendatang, profit perusahaan masih dapat terus meningkat karena *demand* dari jasa penyimpanan terus tumbuh. Hal ini sejalan dengan penelitian laporan *report* pertumbuhan *supply chain* Kearney (2022) yang akan terus tumbuh hingga tahun 2030.

2. Expected Operating Expense

Dalam memperkirakan beban Perusahaan, terkait anggaran SGA perusahaan memiliki 1 pintu kontrol yang harus disetujui oleh top *management* Perusahaan. Tidak semua pengajuan pengadaan diterima. Terkait beban pokok penjualan, karena perusahaan penyimpanan cenderung tergantung dengan biaya banyaknya penyimpanan barang. Biaya yang besar seperti listrik dan depresiasi bangunan gudang. Terkait

beban bunga dan *foreign exchange* tidak terlalu berpengaruh terhadap Perusahaan. Hal ini sejalan dengan penjelasan dari Direktur *Commercial*:

“Untuk operating expense biasanya untuk fix cost keliatan seperti depresiasi, aset hak guna, beban bunga. Untuk entertain perusahaan kami hampir tidak ada karena kami perusahaan penyimpanan barang. Tetapi untuk variabel biasanya sulit karena bergantung pada vendor manajemen inventory dalam menentukan anggaran pembiayaan beban. Biasanya anggaran ini akan dibahas 1 pintu oleh top management.” – Direktur *Commercial*

3. Calculate Expected Profit

Untuk perhitungan *expected profit* Perusahaan selalu mendiskusikannya antara perkiraan anggaran dan data aktual Pendapatan dan pengeluaran perusahaan dalam rapat *top management* dan *shareholder*. Rapat dilakukan setiap awal bulan sekali dan akan ada *adjustment* terkait anggaran dan target serta penghematan untuk mengurangi biaya. Terkadang Perusahaan memiliki waktu bulan yang ramai saat periode idul fitri dan menjelang akhir tahun dan cenderung mengalami penurunan pendapatan di bulan lain.

4. Price the Investment in New Assets

Dalam melakukan perkiraan investasi kembali terhadap aset untuk meningkatkan *revenue* biasanya dilihat dari laporan keuangan Perusahaan. Karena pergudangan memiliki tempat lahan yang terbatas Perusahaan terbatas dalam melakukan peningkatan investasi. Perusahaan saat ini lebih berfokus untuk melakukan ekspansi di gudang daerah dengan cara bekerja sama gudang di daerah untuk mengurangi biaya investasi yang besar.

5. Close the Profit Wheel and Test Key Assumptions

Biasanya untuk mengukur *profit wheel* Perusahaan menggunakan jumlah *customer* dan kepuasan pelanggan. Jumlah pelanggan dapat mengukur *profit wheel* perusahaan di masa mendatang dengan melihat profit Perusahaan. Faktor lainnya adalah kepuasan pelanggan dengan adanya kepuasan yang baik diharapkan dapat meningkatkan penyimpanan dan menyimpan lebih banyak dengan harga kompetitif. *Cross selling* juga dilakukan perusahaan untuk mengurangi kekosongan penyimpanan dan meningkatkan profit Perusahaan. Dalam *test key assumptions*, Perusahaan belum melakukan tes sensitivity analysis untuk mengukur kondisi skenario pasar. Manajer sering kali mengembangkan tiga skenario yang berbeda: skenario terburuk, skenario yang paling mungkin terjadi, dan skenario terbaik (Simons, 2014).

Diagnostic Control System

Diagnostic control digunakan oleh Perusahaan sebagai *control monitoring* pada proses kinerja Perusahaan. *Key Performance Indicator* (KPI) digunakan sebagai standar pengukuran Perusahaan untuk mengukur ketercapaian kinerja Perusahaan 1 bulan sekali. Hal ini sejalan dengan penelitian Hoque & Chia 2012; Perusahaan mengadopsi sistem KPI dalam sistem pengukuran kinerja untuk menghubungkannya dengan strategi perusahaan, dan keberadaan departemen strategi membantu memastikan bahwa strategi yang dimaksud diimplementasikan melalui sistem pengukuran kinerja. KPI Perusahaan

mengukur operasional perusahaan dan kepuasan pelanggan, kepuasan pelanggan akan memberikan citra perusahaan baik sehingga Perusahaan dapat mencapai visinya untuk menjadi pilihan *supply chain* di Indonesia. Widener (2007) Implikasi penting bagi organisasi adalah bahwa untuk mendapatkan manfaat penuh dari sistem pengukuran kinerja, mereka harus menggunakannya secara diagnostik dan interaktif. KPI Perusahaan juga mengukur operasional Perusahaan, target pangsa pasar, dan target penambahan *customer* baru.

Perusahaan memiliki 8-12 pengukuran KPI. Hal ini sudah sejalan dengan Aguilar (2014), Perusahaan dengan praktik terbaik biasanya menggunakan 8 hingga 12 pengukuran KPI di seluruh perusahaan. Perusahaan memiliki 4 KPI finansial perspective, customer perspective, internal process perspective dan growth perspective yang terdiri dari 4 indikator. Pengukuran dilakukan secara elektronik ERP dan dimonitor oleh top management secara berkala setiap bulannya. Jika indikator KPI tidak tercapai Perusahaan akan melakukan evaluasi atas ketidakcapaiannya target yang telah ditentukan termasuk financial indikator maupun non-financial indikator seperti kepuasan pelanggan. Pengukuran akan membantu manager untuk mengambil suatu tindakan yang membuat management dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Perusahaan sudah memiliki *strategy map* berdasarkan *balanced scorecard* untuk memastikan strategi berjalan efektif. Strategy Map Perusahaan terbagi menjadi 4 Perspektif antara lain financial perspective, customer perspective, internal process perspective dan learning growth perspective sebagaimana dalam konsep strategy map Kaplan & Norton (2004). Akan tetapi terdapat beberapa penilaian KPI yang belum berjalan efektif untuk menilai seluruh strategi Perusahaan. Sejalan dengan penelitian Tekavčič et al., (2008) Masalahnya adalah bahwa laporan-laporan tersebut tidak selalu ditindaklanjuti secara sistematis dan dimasukkan ke dalam pengambilan keputusan manajemen puncak, karena tidak semua manajemen puncak secara konsisten menggunakan BSC. Perusahaan masih belum memiliki *standing strategic review committees* untuk memastikan strategi berjalan secara efektif.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengendalian *management* menggunakan kerangka *diagnostic control system levers of control*. PT. ABC telah menerapkan *diagnostic control system* dalam sistem pengendalian manajemen Perusahaan menggunakan studi dokumentasi dan wawancara di dalam Perusahaan. Dalam implementasinya, Perusahaan memiliki KPI anggaran dan keuangan yang ingin dicapai dan di evaluasi pencapaiannya pada akhir tahun. Analisis yang pertama kali dilakukan membantu perusahaan dalam mengetahui sejauh mana sistem pengendalian manajemen. Terdapat implementasi sistem pengendalian manajemen yang telah dijalankan. Tetapi terdapat beberapa fenomena dalam implementasi pengendalian manajemen PT. ABC menalami kendala dan permasalahan.

PT. ABC telah memiliki penilaian ukuran kinerja atau *key performance indicator* untuk mengukur kinerja dalam implementasi strategi Perusahaan. Berdasarkan analisis *balanced scorecard*, KPI yang dimiliki Perusahaan masih

terbatas dan belum mempresentasikan seluruh penilaian strategi Perusahaan. Perusahaan masih belum memiliki *standing strategic review committees*. Hal ini menjadi salah satu kelemahan perusahaan tidak ada yang mengawasi strategi yang direncanakan oleh Perusahaan. Perusahaan harus meningkatkan *investment in new asset* untuk meningkatkan penyimpanan Perusahaan. Peningkatan daya simpan membantu Perusahaan mendapatkan *customer* baru dan meningkatkan Pendapatan Perusahaan.

Dalam proses penyelesaian penelitian ini, Peneliti menyadari adanya keterbatasan dalam penelitian ini. Data yang diperoleh dari peneliti dilakukan dengan wawancara secara langsung dengan para top management Perusahaan. Penelitian ini belum mencakup para manager dan karyawan Perusahaan sebagai pelaksana yang langsung berhubungan dengan pelanggan Perusahaan. Dalam penelitian ini, diagnostic control system hanya sebatas menilai laporan keuangan dan kepuasan pelanggan.

REFERENCES

- Aguilar, O. (2014). How strategic performance management is helping companies create business value. *Strategic Finance*, 84 (7), 44–49.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *BPS Statistik Q3 2024*.
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. da C. (2022). Management Control Systems and Innovation: a levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(4), 571–591. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137>
- Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. In *Journal of Business Strategy* (Vol. 27, Issue 6, pp. 73–79). <https://doi.org/10.1108/02756660610710382>
- Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9(2), 123–145. <https://doi.org/10.1108/11766091211240351>
- Kaplan, R. S. ., & Norton, D. P. . (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kearney, S. R. (2022). *Revamping Indonesia's logistics and supply chain sector with a digital transformation Indonesia's digital transformation*.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. In *Organizations and Society* (Vol. 22, Issue 2).
- Lessambo, F. I. (2022). *Financial Statements Analysis, Reporting and Valuation* (Second Edition). Palgrave Macmillan Cham.
- Malik Ibrahim, M., & Silvino Violita, E. (2023). *Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen Berdasarkan Four Levers of Control pada Start-up (Studi Kasus pada Start-up XYZ)*. <https://doi.org/10.21009/wahana.18.017>
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis_ An expanded Sourcebook 2nd Edition (1994)* (2nd Edition).
- Muhyiddin, N. T. , Tarmizi, M. I., & Yulianita, anna. (2017). *Metodologi Penelitian Ekonomi & Sosial Teori, Konsep, dan Rencana Proposal*. Salemba Empat.

- Aguilar, O. (2014). How strategic performance management is helping companies create business value. *Strategic Finance*, 84 (7), 44–49.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *BPS Statistik Q3 2024*.
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. da C. (2022). Management Control Systems and Innovation: a levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(4), 571–591. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137>
- Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. In *Journal of Business Strategy* (Vol. 27, Issue 6, pp. 73–79). <https://doi.org/10.1108/02756660610710382>
- Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9(2), 123–145. <https://doi.org/10.1108/11766091211240351>
- Kaplan, R. S. ., & Norton, D. P. . (2004). *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kearney, S. R. (2022). *Revamping Indonesia's logistics and supply chain sector with a digital transformation Indonesia's digital transformation*.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. In *Organizations and Society* (Vol. 22, Issue 2).
- Lessambo, F. I. (2022). *Financial Statements Analysis, Reporting and Valuation* (Second Edition). Palgrave Macmillan Cham.
- Malik Ibrahim, M., & Silvino Violita, E. (2023). *Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen Berdasarkan Four Levers of Control pada Start-up (Studi Kasus pada Start-up XYZ)*. <https://doi.org/10.21009/wahana.18.017>
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis_ An expanded Sourcebook 2nd Edition (1994)* (2nd Edition).
- Muhyiddin, N. T. , Tarmizi, M. I., & Yulianita, anna. (2017). *Metodologi Penelitian Ekonomi & Sosial Teori, Konsep, dan Rencana Proposal*. Salemba Empat.
- Rezania, D., Baker, R., & Burga, R. (2016). Project control: An exploratory study of levers of control in the context of managing projects. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 12(4), 614–635. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2015-0084>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2014). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Pearson.
- Song, D. W., Seo, Y. J., & Kwak, D. W. (2019). Learning from Hanjin Shipping's failure: A holistic interpretation on its causes and reasons. *Transport Policy*, 82, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.12.015>
- Tekavčič, M., Peljhan, D., & Šević, T. (2008). Levers Of Control: Analysis Of Management Control Systems In A Slovenian Company. In *The Journal of Applied Business Research-Fourth Quarter* (Vol. 24, Issue 4).
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>