



Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Pada Badan Nasional Penanggulangan Terorisme Republik Indonesia

Siti Hutami Hariati M.

Prodi Ekonomi Syariah, STAI DDI Pangkep

Email: utamimalik@gmail.com

Abstract. *Implementation of Management Control Systems in Improving Employee Work Effectiveness at the National Counterterrorism Agency of the Republic of Indonesia (supervised by Mursalim and Fadliah Nasaruddin).*

The aims of this study were to determine (1) the adequacy of the management control system (SPM) implementation, and (2) the SPM's role in increasing the effectiveness of the work of employees at the National Counterterrorism Agency (BNPT) of the Republic of Indonesia. This study uses primary data, namely through the distribution of questionnaires. The research methodology used is a qualitative descriptive analysis method. Testing the data using questionnaire answers with a sample consisting of 210 civil servants and TNI/POLRI, 83 PTT and 17 task units of the BNPT of the Republic of Indonesia.

Based on the results of the questionnaire testing, it was concluded that the adequacy of the implementation of SPM at the BNPT of the Republic of Indonesia was very adequate. And, the role of SPM in increasing the work effectiveness of employees at the BNPT of the Republic of Indonesia, is very important.

Keywords: *Adequacy of SPM Implementation and Role of SPM in Improving Employee Work Effectiveness*

Abstrak. Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Pada Badan Nasional Penanggulangan Terorisme Republik Indonesia (dibimbing oleh Mursalim dan Fadliah Nasaruddin).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) kememadai implementasi sistem pengendalian manajemen (SPM), dan (2) SPM berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu melalui pembagian kuesioner. Metodologi penelitian yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kualitatif. Pengujian data menggunakan jawaban kuesioner dengan sampel terdiri dari 210 PNS dan TNI/POLRI, 83 PTT dan 17 satuan tugas BNPT Republik Indonesia.

Berdasarkan hasil pengujian kuesioner maka diperoleh kesimpulan bahwa kememadai implementasi SPM pada BNPT Republik Indonesia, sangat memadai. Dan, peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada BNPT Republik Indonesia, sangat berperan.

Kata Kunci: Kememadai Implementasi SPM dan Peran SPM dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sebuah organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama-sama. Tujuan jangka pendek dari setiap organisasi adalah bagaimana mewujudkan perubahan individu atau komunitas menjadi lebih baik, sedangkan tujuan jangka panjangnya lebih mengarah pada keeksistensian organisasi itu sendiri. Untuk mencapai tujuannya, biasanya sebuah organisasi membentuk divisi-divisi atau unit-unit kerja yang didalamnya terdapat pegawai sesuai dengan kemampuan yang mereka

miliki, dan divisi-divisi atau unit-unit kerja tersebut dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap divisi atau unit kerja tersebut.

Seorang manajer atau pimpinan dituntut untuk lebih profesional dalam kepemimpinannya, seperti dapat merumuskan dan memformulasikan strategi tambahan, yang memungkinkan divisi atau unit kerja yang mereka pimpin mencapai tujuannya. Strategi tambahan tersebut, yaitu menciptakan keefektifan kerja pegawai divisi atau unit kerjanya. Efektivitas kerja dimaksud merupakan penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu yang disertai dengan kualitas dan kuantitas serta mutu yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Ya'kub (1984: 39) mengemukakan bahwa: "Efektivitas kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu".

Selain itu, peran sistem pengendalian manajemen (SPM) penting dan diperlukan untuk memberikan jaminan melalui para pimpinan bahwa organisasi tersebut telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. Sistem pengendalian yang baik berperan pada cara maupun tujuannya, artinya tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian organisasi. Anthony dan Govindarajan (2012) mengemukakan sistem pengendalian organisasi biasa disebut sebagai sistem pengendalian administratif atau birokratis, didesain untuk mengarahkan atau mengatur aktivitas anggota organisasi agar sesuai dengan yang dikehendaki oleh pimpinan organisasi.

Dari segi penerapannya, SPM harus mampu menyediakan informasi dan struktur komunikasi yang memadai, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan oleh para pimpinan. Keputusan tersebut ditunjang oleh informasi yang akurat menjadikan organisasi mampu mengambil langkah antisipasi dan meningkatkan ekektivitas dan efisiensi operasionalnya. Untuk itu, dalam melaksanakan operasionalnya suatu unit organisasi tentu tidak terlepas dari pengaruh struktur dan proses dari penerapan SPM. Supriyono (2000 : 36) penerapan SPM terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok struktur dan proses. Yang termasuk dalam kelompok struktur adalah struktur organisasi, aliran informasi dan pendelegasian wewenang. Adapun yang termasuk dalam kelompok proses adalah adanya pemograman, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta evaluasi kerja.

Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) adalah organisasi yang dimiliki oleh Pemerintah yang melakukan fungsi sosial untuk melayani masyarakat dalam bidang keamanan. Efektivitas SPM yang berhasil harus berfokus pada unit-unit organisasi sebagai salah satu pertanggungjawaban dibeberapa kedeputian. Unit ini adalah basis perencanaan,

pengendalian, penilaian kinerja dan untuk menjamin terlaksananya strategi organisasi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

Namun, terdapat beberapa hambatan-hambatan yang menunjukkan bahwa implementasi SPM di BNPT belum memadai dan SPM belum berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja. Hambatan-hambatan yang timbul dalam internal BNPT, yaitu kurangnya sumber daya manusia (pegawai), keterbatasan kemampuan personil/pegawai, terbatasnya fasilitas kantor, dan padatnya kegiatan yang dilakukan di berbagai provinsi di Indonesia, bahkan diberbagai Negara yang memiliki hubungan bilateral dengan Indonesia sampai dengan akhir tahun, mengakibatkan efektivitas kerja pegawai tidak berjalan sesuai target dan sasaran.

Berdasarkan ulasan tersebut, maka penelitian ini berjudul Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Pada Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) Republik Indonesia. Bukti empiris diantara hasil-hasil penelitian mengenai hubungan penerapan SPM dengan efektivitas kerja pegawai masih mengalami perbedaan, sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah implementasi sistem pengendalian manajemen telah dilakukan secara memadai pada Badan Nasional Penanggulangan Terorisme Republik Indonesia?
2. Apakah sistem pengendalian manajemen berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Badan Nasional Penanggulangan Terorisme Republik Indonesia?

Tujuan Penelitian

Sesuai latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kememadaian implementasi sistem pengendalian manajemen pada Badan Nasional Penanggulangan Terorisme Republik Indonesia.
2. Untuk mengetahui sistem pengendalian manajemen berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Badan Nasional Penanggulangan Terorisme Republik Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Pengendalian Manajemen

Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Supriyono (2004: 4) SPM adalah sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan (2005: 20) mendefinisikan SPM sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen. Anthony dan Govindarajan (2005) juga menjelaskan kegiatan-kegiatan pengendalian manajemen, yaitu:

- a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
- b. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi
- c. Mengkomunikasikan informasi
- d. Mengevaluasi informasi
- e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil
- f. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku.

Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh badan pengawas organisasi, pimpinan utama (manajemen), dan pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam kategori berikut:

- a. Efektivitas dan efisiensi kegiatan
- b. Keterandalan pelaporan keuangan
- c. Ketaatan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Anthony dan Govindarajan (2007) dalam bukunya *Management Control System* mengungkapkan lebih lanjut bahwa “*Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies*”. SPM mempunyai beberapa ciri penting, yaitu :

Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Supriyono (2000 : 83) dalam bukunya “Sistem Pengendalian Manajemen”, terdapat 4 (empat) tujuan pokok SPM bagi organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Tujuan menyediakan pedoman arah usaha-usaha para individu dan kelompok organisasi.

- b. Tujuan mempengaruhi perencanaan dan pengorganisasian aktivitas-aktivitas organisasi.
- c. Tujuan menyediakan dasar untuk pemotivasian para individu dalam melaksanakan aktivitas dengan tingkat efisiensi dan efektivitas setinggi mungkin.
- d. Tujuan membentuk basis untuk pengevaluasian dan pengendalian aktivitas-aktivitas berorganisasi.

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur penendalian manajemen adalah elemen-elemen yang membentuk SPM. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai jenis pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang pimpinan yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Anthony, Deadren and Bedford (1992) membedakan pusat-pusat pertanggungjawaban berdasarkan karakteristik

- a. Pusat Biaya (*Expense Center*)
 - Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Berdasarkan hubungan antara keluaran dan masukannya, pusat biaya dibagi lagi menjadi :
 - i. Pusat Biaya Teknik (*Engineered Expense Center*)
 - ii. Pusat Biaya Kebijakan (*Discretionary Expense Center*)
- b. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)
 - Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya berdasarkan pendapatan.
- c. Pusat Laba (*Profit Center*)
 - Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Dalam pusat laba, masukan dan keluarannya diukur dalam satuan uang untuk menghitung laba yang merupakan dasar pengukuran prestasi manajer.
- d. Pusat Investasi (*Investment Centers*)
 - Pusat investasi adalah pusat laba yang prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Prestasi juga dapat diukur dengan

menggunakan menggunakan residual income (laba dikurangi beban modal/*capital charge*).

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya, melibatkan banyak komunikasi. Komunikasi ini dapat bersifat formal dan informal. Supriyono (2000 : 42-44) proses SPM meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

- a. *Pemograman (Programming)*

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber-sumber yang akan dilaksanakan oleh organisasi untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik. Proses pemograman terdiri dari 3 (tiga) kegiatan pokok diantaranya : (1) Persiapan dan analisis usulan program; (2) Analisis terhadap program yang sedang berjalan dengan sasaran memperbaiki profitabilitas dari program tersebut; (3) Sistem yang mengkoordinasikan program terpisah untuk mengoptimalkan fungsi organisasi secara keseluruhan.
- b. *Penyusunan Anggaran (Budgeting)*

Anggaran merupakan suatu rencana yang dinyatakan dalam angka, biasanya dalam satuan uang dengan jangka waktu tertentu. Dalam proses penyusunan anggaran, manajemen pusat menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan dalam proses tersebut. Anggaran yang disusun untuk manajemen dan berisi informasi akuntansi merupakan dokumen formal yang menunjukkan serangkaian kegiatan yang diharapkan oleh manajer yang diberi tanggung jawab. Berdasarkan pusat pertanggungjawaban anggaran dapat dibedakan menjadi :

 - i. Anggaran biaya,
 - ii. Anggaran pendapatan,
 - iii. Anggaran Rugi Laba.

- c. *Pelaksanaan dan Pengukuran (Operating and Measurement)*

Dalam tahap pelaksanaan dan pengukuran, anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dan akuntansi bertanggung jawab mencatat masukan yang sesungguhnya dikonsumsi dan pendapatan yang sesungguhnya diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban. Data yang

dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi kerja manajer pusat pertanggungjawaban.

d. Pelaporan Dan Analisis (*Reporting and Analysis*)

Dalam tahap pelaporan dan analisis, data akuntansi yang sudah terkumpul menurut program dan menurut pusat pertanggung jawaban disajikan dalam bentuk laporan keuangan. Dalam laporan keuangan tidak hanya disajikan laporan akuntansi saja, namun meliputi pula informasi non akuntansi.

Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen Yang Memadai

Sumarsan (201 : 9) mengemukakan suatu SPM yang memadai harus memenuhi unsur-unsur berikut :

- a. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.
- b. Pemisahan tugas.
- c. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan, dan pengeluaran.
- d. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
- e. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

Efektivitas Kerja Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari segi pencapaian tujuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, agar dapat dikategorikan efektif. Makna efektif dapat diistilahkan dengan hasil guna atau dengan kata lain bahwa efektivitas tercapainya suatu sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Kata efektivitas biasanya menekan pengukuran pada masalah ketepatan waktu (akurasi) dan kesempatan. Namun demikian, banyak pengertian lain dari efektivitas yang menekankan ada masalah waktu dan biaya juga pengertian lainnya.

Selanjutnya, pengertian efektivitas kerja yang terlebih dahulu akan diuraikan adalah pengertian efektif dan dilanjut pengertian kerja. Ya'kub (1984 : 39) bahwa efektivitas kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan pengertian efektivitas kerja di atas, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan organisasi dapat mencapai efektivitas apabila menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu usaha maksimal, baik dalam teknik penyelesaian tugas, pola pikir yang matang dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dan lainnya. Dengan demikian dari keseluruhan uraian tersebut, maka dapat diperoleh suatu gambaran mengenai efektivitas yang belum tentu dapat dikatakan efisien tetapi di dalamnya terkandung hasil yang efektif.

Siagian (1994: 153) mengemukakan tentang alat untuk mengukur efektivitas kerja, antara lain meliputi :

- a. Waktu yang telah ditetapkan
Hal ini berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan, dengan pemanfaatan waktu yang efisien dapat diperoleh hasil yang optimal.
- b. Penyelesaian/hasil kerja
Hal ini berhubungan dengan pencapaian kegiatan atau usaha yang telah ditetapkan, hasil pekerjaan dengan jumlah pekerjaan yang produktif dan berkualitas ditentukan oleh waktu.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Siagian dalam Harits (2004 : 114) mengemukakan pendapat mengenai adanya faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja sebagai berikut:

- a. Suasana kerja yang memungkinkan berkembangnya daya kreativitas setiap orang dalam organisasi.
- b. Suasana kerja yang merangsang timbulnya perasaan sepenanggungan dan seperasaan.
- c. Situasi lingkungan intern dimana jiwa anggota-anggota suatu keluarga besar selalu diusahakan dapat berkembang.
- d. Kondisi pekerjaan secara fisik menyenangkan, tempat kerja tidak menyesak napas, ventilasi cukup, tata ruang rapi dan bersih, fasilitas kerja yang memadai dan sejenisnya.
- e. Terciptanya iklim saling mempercayai dan bukan saling mencurigai.
- f. Adanya kesepakatan mengembangkan kemampuan karyawan secara sistematis dan berencana yang dikaitkan dengan pengembangan karir dan digunakan sebagai wahana mempersiapkan karyawan dalam proses memikul tanggung jawab lebih besar dikemudian hari.

- g. Pengikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut bidang tugas masing-masing.

Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Upaya Peningkatan Efektivitas Kerja

Siagian (2002 : 10-25) faktor-faktor penentu keberhasilan upaya peningkatan efektivitas kerja antara lain :

- a. Perbaikan terus menerus
- b. Peningkatan mutu hasil pekerjaan
- c. Pemberdayaan sumber daya manusia
- d. Filsafat organisasi

Alat Ukur Efektivitas Kerja

Steers (1994) meliputi unsur kemampuan menyesuaikan diri / prestasi kerja dan kepuasan kerja :

- a. Kemampuan menyesuaikan diri
- b. Prestasi kerja
- c. Kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan pengungkapan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyunguhkan apa yang sebenarnya terjadi. Nazir (2003: 54) mengemukakan metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kantor BNPT Republik Indonesia. Dan, waktu penelitian ini selama satu tahun dua bulan, yaitu dari bulan Desember 2016 sampai dengan bulan April 2018.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data adalah data primer dan adat sekunder. Dan, sumber data dari penelitian ini adalah seluruh pegawai atau satuan tugas pada BNPT Republik Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. *Observasi*,
2. *Interview*,
3. Kusioner.

Populasi dan Sampel

Pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan SPM terdiri dari 210 PNS dan TNI/POLRI, 83 PTT dan 17 satuan tugas BNPT Republik Indonesia. Dan, sampel yang digunakan dalam metode penelitian deskriptif kualitatif adalah sampel kecil, tidak representatif, purposive (*snowball*), dan berkembang selama proses penelitian.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Dalam penelitian ini melakukan pengujian melalui jawaban kusioner. Jawaban dari kusioner itu digunakan untuk mengetahui implementasi SPM memadai dan besarnya peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Langkah-langkah dalam analisis deskriptif melalui kusioner adalah sebagai berikut :

1. Memisahkan tiap-tiap jawaban kusioner sesuai dengan jawaban yang diberikan, yaitu “Ya” atau “Tidak”
2. Menjumlahkan berapa jumlah “Ya” atau “Tidak”
3. Kemudian semua jawaban “Ya” dibagi dengan semua jawaban kusioner, dan dikalikan 100% (untuk mengetahui presentase)

$$\frac{\text{Jumlah Jawaban 'Ya'}}{\text{Jumlah Total Kusioner}} \times 100\%$$

4. Penilaian hasil presentase diklasifikasikan menurut ketentuan yang dikemukakan Champion dalam bukunya *Basic Statistic for Social Research* (1990 : 332), yaitu
 - a. Penilaian hasil presentase pengujian untuk variabel bebas Implementasi SPM memadai :

- i. 0% - 25% = SPM “tidak memadai”
- ii. 26% - 50% = SPM “kurang memadai”
- iii. 51% - 75% = SPM “cukup memadai”
- iv. 76% - 100% = SPM “sangat memadai”

Apabila jawaban dari kuesioner yang telah diuji dalam penelitian ini berada diantara 76% - 100%, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Implementasi SPM sangat memadai.

- b. Penilaian hasil presentase pengujian untuk variabel terkait peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai
 - i. 0% - 25% = SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai “tidak berperan”
 - ii. 26% - 50% = SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai “kurang berperan”
 - iii. 51% - 75% = SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai “cukup berperan”
 - iv. 76% - 100% = SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai “sangat berperan”

Apabila jawaban dari kuesioner yang telah diuji dalam penelitian ini berada diantara 76% - 100%, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Implementasi SPM meningkatkan efektivitas kerja pegawai sangat berperan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Untuk mengetahui peran “implementasi SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada BNPT Republik Indonesia”, maka dilakukan pengujian analisis statistik. Pengujian ini dilakukan dengan menghitung kuesioner yang diperoleh dari penelitian pada BNPT Republik Indonesia, baik terhadap SPM maupun efektivitas kerja pegawai.

Untuk mengetahui hasil tersebut maka disusunlah kuesioner dimana jawaban idealnya “Ya”. Untuk setiap jawaban “Ya” diberi nilai 1, sedangkan untuk jawaban “Tidak” diberi nilai 0. Kuesioner untuk variabel independen terdiri dari 20 pertanyaan dan untuk variabel dependen 10 pertanyaan. Jadi total pertanyaan keseluruhan berjumlah 30 pertanyaan yang dibagikan kepada 310 responden, dan kuesioner yang kembali sebanyak 287 responden. Kemudian total nilai masing-masing dihitung jumlah dan persentasenya. Hasil perhitungannya sebagai berikut :

- a. Hasil pengujian kuesioner untuk variabel bebas (Kemudahan Implementasi SPM) adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Kuesioner Kemudahan Implementasi SPM

Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Pada Badan Nasional Penanggulangan Terorisme Republik Indonesia

No.	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		Resp	%	Resp	%
1.	Apakah di dalam organisasi telah diterapkan SPM?	283	98,6	4	1,4
2.	Apakah dalam organisasi terdapat struktur organisasi	287	100	0	0
3.	Jika ya, apakah dalam struktur organisasi ini ada pemisahan fungsi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas?	284	98,9	3	1,1
4.	Apakah terdapat uraian yang tegas dan tertulis tugas pokok dan fungsi di setiap divisi atau unit-unit kerja organisasi?	283	98,6	4	1,4
5.	Apakah dalam organisasi terdapat identifikasi divisi atau unit-unit kerja yang jelas dan efektif?	283	98,6	4	1,4
6.	Apakah setiap divisi dan unit-unit kerja mengetahui dengan jelas pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing?	284	98,9	3	1,1
7.	Apakah di dalam organisasi diterapkan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) secara berkala untuk masing-masing divisi dan unit-unit kerja?	287	100	0	0
8.	Apakah tiap divisi atau unit-unit kerja diberikan kewenangan menyusun program kerja dan menentukan jumlah anggaran yang tertuang dalam RKA?	282	98,3	5	1,7
9.	Apakah tiap divisi atau unit-unit kerja yang ingin merevisi program kerja dan anggaran dalam RKA dilakukan sesuai dengan prosedur berlaku?	282	98,3	5	1,7
10.	Apakah di dalam organisasi diterapkan penyusunan anggaran secara berkala untuk masing-masing divisi dan unit-unit kerja?	287	100	0	0
11.	Apakah dalam penyusunan anggaran disusun berdasarkan estimasi-estimasi yang telah diperhitungkan dengan baik (sesuai SBM) dan tidak berdasarkan pada dugaan-dugaan belaka?	284	98,9	3	1,1
12.	Apakah pimpinan terlibat secara langsung dalam penyusunan anggaran divisi dan unit-unit kerjanya?	287	100	0	0
13.	Apakah pegawai diberikan peluang untuk memberikan pendapat atau usulan dalam penyusunan anggaran divisi dan unit-unit kerjanya?	282	98,3	5	1,7
14.	Apakah organisasi telah melakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya (capaian target aktivitas atau kegiatan)?	283	98,6	4	1,4
15.	Apakah ada sanksi atau hukuman yang diberikan kepada pegawai jika	287	100	0	0

	terjadi penyimpangan dari rencana anggaran yang telah ditetapkan?				
16.	Apakah inspektorat melakukan kelayakan dan efektivitas sistem pengendalian organisasi yang berkaitan dengan pencatatan keuangan dan pengawasan kerja?	282	98,3	5	1,7
17	Apakah Inspektorat meninjau kesesuaian pelaksanaan program kerja terhadap yang telah direncanakan oleh tiap divisi dan unit-unit kerja?	284	98,9	3	1,1
18	Apakah Inspektorat memeriksa tingkat keandalan dan keakuratan laporan keuangan dan laporan kegiatan tiap divisi dan unit-unit kerja?	287	100	0	0
19.	Apakah Inspektorat memberikan rekomendasi hasil pemeriksaan dan evaluasi kepada pimpinan organisasi untuk ditindak lanjuti?	287	100	0	0
20	Apakah Inspektorat memberikan laporan yang memadai, andal dan relevan tentang pekerjaan yang mereka lakukan serta rekomendasi yang dibuat kepada pimpinan	282	98,3	5	1,7
Jumlah		5687	-	53	-

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2017

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari 287 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi dan jika dicermati, maka sesuai item pernyataan yang digunakan paling banyak responden memberikan penilaian kategori Ya dan paling sedikit responden memberikan penilaian kategori Tidak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para umumnya responden setuju apabila kememadaian implementasi SPM diukur dengan indikator struktur dan proses SPM. Berikut presentase perhitungannya :

$$\begin{aligned}
 \text{Presentase} &= \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah Total Kuesioner}} \times 100\% \\
 &= \frac{5687}{5740} \times 100\% \\
 &= 99,08\%
 \end{aligned}$$

- b. Hasil pengujian kuesioner untuk variabel terkait (Peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai) adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. Kuesioner Peran SPM Dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja
Pegawai**

No.	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		Resp	%	Resp	%
1.	Apakah pengendalian manajemen organisasi meninjau kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku untuk pimpinan dan pegawai?	282	98,3	5	1,7
2.	Apakah pengendalian manajemen organisasi memiliki standar yang telah ditetapkan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja pimpinan dan pegawai?	280	97,6	7	2,4
3.	Jika ya, apakah diukur dan dievaluasi secara teratur?	280	97,6	7	2,4
4.	Apakah posisi atau jabatan yang diamanahkan pimpinan telah sesuai dengan keahlian dan pendidikan pegawai?	283	98,6	4	1,4
5.	Apakah organisasi selalu merencanakan dan melaksanakan kegiatan atau pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan profesionalisme pegawai?	284	98,9	3	1,1
6.	Jika terjadi permasalahan, apakah menggunakan pengalaman pimpinan dan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan atau dengan merumuskan dan memformulasikan strategi tambahan?	277	96,5	10	3,5
7.	Apakah pimpinan membantu meningkatkan kerja sama yang efektif antar pegawainya?	284	98,9	3	1,1
8.	Apakah kinerja yang baik dari pegawai mendapatkan penghargaan atau hadiah dari pimpinan?	278	96,9	9	3,1
9.	Apakah SPM mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai?	285	99,3	2	0,7
10.	Apakah SPM mampu mempertahankan keeksistensian organisasi?	285	99,3	2	0,7
Jumlah		2818	-	52	-

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2017

$$\begin{aligned}
 \text{Presentase} &= \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah Total Kuesioner}} \times 100\% \\
 &= \frac{2818}{2870} \times 100\% \\
 &= 98,18\%
 \end{aligned}$$

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari 287 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi dan jika dicermati, maka sesuai item pernyataan yang digunakan paling banyak responden memberikan penilaian kategori Ya dan paling sedikit responden memberikan penilaian kategori Tidak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para umumnya responden setuju SPM berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

Pembahasan

Dalam penerapannya, SPM terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok struktur dan proses. Dari struktur dan proses ini, dapat menunjang terlaksananya SPM yang memadai dan efektivitas kerja pegawai pada BNPT Republik Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan adanya hal-hal sebagai berikut:

1. Kememadaian implementasi SPM telah dilakukan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dengan adanya struktur SPM yang menunjukkan batas-batas atau pemisahan tanggung jawab yang jelas, pendelegasian wewenang, uraian tugas pokok dan fungsi, serta hubungan antara bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi. Adapun struktur organisasi pada BNPT Republik Indonesia adalah :
 - a. Kepala
 - b. Sekretariat Utama
 - c. Deputi Bidang Pencegahan, Perlindungan, dan Deradikalisasi
 - d. Deputi Bidang Penindakan dan Pembinaan Kemampuan
 - e. Deputi Bidang Kerjasama Internasional
 - f. Inspektorat

Dan proses SPM pada BNPT Republik Indonesia adalah :

- a. Pemograman (*Programming*), yaitu dimulai dengan tiap subbagian kesestamaan dan subdirektorat kedeputian dalam bentuk kerangka acuan kerja/*Term Of Reference* (KAK/TOR). Kemudian direkap oleh Biro dan Direktorat dalam bentuk Rencana Garis Besar (RGB) Penanggulangan Terorisme Tahun Anggaran Berjalan. Dan, terakhir Biro Perencanaan, Hukum, dan Hubungan Masyarakat merangkumnya dalam bentuk Rencana Kerja Anggaran (RKA) .
- b. Penyusunan anggaran (*Budgeting*), dimaksud agar menjadi pedoman bagi setiap aktivitas atau kegiatan, memberi balasan tanggung jawab atas aktivitas atau kegiatan, dan menilai efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penyusunan

anggaran Kementerian Negara/Lembaga (KL) termasuk BNPT Republik Indonesia secara garis besar dibagi menjadi 2 (dua) tahapan perencanaan dan tahapan penganggaran.

- c. Pelaksanaan dan pengukuran (*Operating and Measurement*), dengan ditetapkannya RKA BNPT Republik Indonesia, maka pelaksanaan aktivitas atau kegiatan dapat segera dilaksanakan, dengan kata lain pimpinan dan pegawai dapat merealisasikan aktivitas atau kegiatan yang telah ditetapkan. Dan pengukurannya, dari laporan realisasi anggaran dan keluaran/*output* atas kegiatan aktivitas atau kegiatan tersebut.
- d. Evaluasi kerja, dilakukan oleh Inspektorat BNPT Republik Indonesia. Evaluasi kinerja dan keuangan dilakukan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya. Evaluasi ini tentunya bertujuan untuk mengetahui efektif tidaknya kerja pegawai di setiap divisi atau unit-unit kerja (kesetamaan dan kedeputian) dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemudian, didasarkan hasil pengujian kuesioner untuk variabel bebas (Kememadai Implementasi SPM) hasil pengujian kuesionernya sebesar 99,08%, berarti presentase jawaban dari kuesioner yang telah diuji berada diantara 76% - 100% telah memenuhi kriteria, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa imlementasi SPM sangat memadai.

2. Berdasarkan hasil penelitian, wawancara dan dan jawaban responden yang dilakukan pada BNPT Republik Indonesia bahwa SPM telah sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai, hal ini bisa dilihat dengan adanya tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama guna membantu mengimplementasikan rencana strategi tambahan. Tujuan pengendalian dapat ditunjukkan bagi kepentingan pihak manajemen dan pegawai organisasi. Manajemen organisasi berusaha untuk mewujudkan tercapainya visi dan misi organisasi dan memberikan akuntabilitas atas kegiatan yang telah dilaksanakan, artinya dengan adanya kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban yang baik sehingga pengelolaan organisasi terlaksanan secara efektif. Manajemen organisasi juga perlu secara terus menerus menilai dan mengevaluasi SPM untuk memastikan bahwa sistem pengendalian telah dibentuk dan beroperasi secara baik, dimutakhirkan secara tepat untuk mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang timbul, dan pada akhirnya untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Pengendalian manajemen dibentuk sedemikian rupa sehingga efektivitas sistem pengendalian dapat tercapai dan untuk memberikan keyakinan yang berperan dalam pencapaian tujuan, tujuan tersebut dikategorikan sebagai berikut :

- a. Efektivitas dan efisiensi operasi
- b. Keandalan pelaporan keuangan
- c. Ketaatan dengan hukum dan aturan yang berlaku

Kemudian, didasarkan hasil pengujian kuesioner hasil pengujian kuesionernya untuk variabel terkait (Peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai) sebesar 98,18%, berarti presentase jawaban dari kuesioner yang diantara 76% - 100% telah memenuhi kriteria, sehingga dapat dikatakan bahwa peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, maka simpulan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Secara umum kememadaiannya implementasi sistem pengendalian manajemen (SPM) telah dilakukan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dengan adanya struktur SPM yang menunjukkan batas-batas atau pemisahan tanggung jawab yang jelas, pendelegasian wewenang, uraian tugas pokok dan fungsi, serta hubungan antara bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi. Dan proses SPM yaitu, adanya pemograman, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta evaluasi kerja. SPM yang dirancang dengan baik oleh pimpinan dan pegawai ini akan membantu dan menkoordinasikan suatu proses pengambilan keputusan. Kemudian, didasarkan hasil pengujian kuesioner untuk variabel bebas (Kememadaiannya Implementasi SPM) hasil pengujian kuesionernya sebesar 99,08%, berarti implementasi SPM sangat memadai.
2. Peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai telah dilakukan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dengan adanya pencapaian tujuan yang terdapat dalam organisasi. Meliputi, efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan dan ketaatan dengan hukum dan aturan yang berlaku. Kemudian, didasarkan hasil pengujian kuesioner hasil pengujian kuesionernya untuk variabel terkait (Peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai) sebesar

98,18%, berarti peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai sangat berperan.

Saran

Pada bagian akhir penelitian ini beberapa saran yang berkaitan dengan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya. Saran-saran yang disampaikan antara lain :

1. Saran untuk pihak BNPT Republik Indonesia
 - a. Berkaitan dengan penelitian ini, maka BNPT Republik Indonesia disarankan untuk dapat mempertahankan SPM yang telah dijalankan selama ini dan selalu merumuskan dan memformulasikan strategi baru guna menjadi lebih baik lagi. Diharapkan implementasi SPM yang sangat memadai ini dapat mendukung para pimpinan dan pegawai agar dapat menghasilkan efektivitas kerja yang lebih baik lagi.
 - b. Peran SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada BNPT Republik Indonesia juga sudah baik, terlihat dari Hal ini bisa dilihat dengan adanya pencapaian tujuan yang terdapat dalam organisasi. Meliputi, diperolehnya keterandalan dan integritas informasi, kepatuhan pada kebijakan, rencana, peraturan dan ketentuan yang berlaku, melindungi aset organisasi, dan pencapaian kegiatan yang efektif dan efisien. Diharapkan agar perbaikan terus menerus dan peningkatan mutu hasil pekerjaan terus dilakukan.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya yang tertarik dengan permasalahan yang serupa adalah sebagai berikut :
 - a. Menggunakan responden lebih luas, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi untuk berbagai organisasi pemerintah.
 - b. Memperluas cakupan penelitian
 - c. Penelitian juga dapat dilakukan dengan membandingkan kememadaiannya implementasi SPM dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada berbagai organisasi pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Dearden, and Bedford. 1992. Sistem Pengendalian Manajemen. Terjemahan oleh Agus Maulana. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Anthony, R., and Govindarajan V. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 2. Terjemahan oleh F.X. Kurniawan Tjarakwala. Jakarta: Salemba Empat.

- _____. 2007. *Management Control System*. 12th Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc. (Online), (<http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/16412/1/ANDI%20MUTIAH.pdf> diakses 04 Agustus 2017).
- Harits, Benyamin. 2004. *Paradigma Baru Dimensi-Dimensi Prima Administrator Publik*. Bandung: Insani Press.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Steers, M. Richard. 1994. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan oleh Magdalena Jamin. Jakarta: Erlanga.
- Supriyono, R. A. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE - UGM.
- _____. 2004. *Akuntansi Manajemen 2: Struktur Pengendalian Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE - UGM.
- Ya'kub, Hamzah. 1984. *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Mas Agung.