



Analisis Peran Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Peningkatan Operasional Penjualan Kargo PT. Garuda Indonesia Semarang

Kholilul Kholik^{1*}, Intan Nur Azizah², Dita Safira Harahap³, Very Ikhsan Pane⁴, Revan Syahputra⁵, Jihan Rindi Antika⁶, Tasya Fadila⁷

¹⁻⁷Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi, Indonesia

*Penulis korespondensi: kholilulkholik@dosen.pancabudi.ac.id¹

Abstract. *This article aims to analyze the role of management control systems in improving cargo sales operations at PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Branch Office Semarang. The rapid growth of the air logistics industry requires airlines to enhance operational effectiveness, particularly in cargo sales, which represent a major source of company revenue. This article employs a qualitative approach using a literature review method. Data were collected from relevant and credible secondary sources, including scientific journals, academic books, previous research reports, and official company documents. Data analysis was conducted through content analysis and comparative analysis using thematic coding to identify key patterns and concepts related to management control systems and cargo sales operations. The findings indicate that management control systems play a crucial role in strengthening coordination among work units, improving performance monitoring mechanisms, and ensuring that cargo sales operations are aligned with established targets and procedures. Effective implementation of management control systems also contributes to increased operational productivity and supports the company's competitiveness within the highly competitive air logistics industry.*

Keywords: Air Transportation; Cargo Sales; Management Control System; Operational Productivity; Sales Operations

Abstrak. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan operasional penjualan kargo pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Branch Office Semarang. Pertumbuhan industri logistik udara yang pesat menuntut perusahaan penerbangan untuk mengoptimalkan efektivitas operasional, khususnya pada sektor penjualan kargo yang menjadi salah satu sumber pendapatan utama. Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur, di mana data diperoleh dari sumber sekunder yang relevan dan kredibel, meliputi jurnal ilmiah, buku referensi, laporan penelitian terdahulu, serta dokumen resmi perusahaan. Teknik analisis data dilakukan melalui analisis konten dan analisis komparatif dengan pengkodean tematik untuk mengidentifikasi pola dan konsep utama yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen serta praktik operasional penjualan kargo. Hasil kajian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berperan penting dalam meningkatkan koordinasi antar unit kerja, memperkuat mekanisme monitoring kinerja, serta memastikan aktivitas operasional penjualan kargo berjalan sesuai dengan target dan prosedur yang ditetapkan. Penerapan sistem pengendalian yang efektif juga mendukung peningkatan produktivitas operasional dan daya saing perusahaan di industri logistik udara yang kompetitif.

Kata kunci: Operasional Penjualan; Penjualan Kargo; Produktivitas Operasional; Sistem Pengendalian Manajemen; Transportasi Udara

1. LATAR BELAKANG

Industri logistik udara di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan seiring meningkatnya kebutuhan distribusi barang secara cepat di seluruh wilayah Nusantara. Hal ini dipicu oleh perkembangan pesat *e-commerce*, yang membutuhkan layanan pengiriman yang cepat, andal, dan mampu menjangkau wilayah terpencil di Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau. Menurut laporan pasar terbaru, nilai pasar angkutan udara Indonesia mencapai sekitar USD 3,83 miliar pada 2024 dengan proyeksi pertumbuhan yang terus meningkat dalam beberapa tahun ke depan akibat permintaan logistik yang semakin tinggi (Imarc Group, 2025). Selain itu, data Badan Pusat Statistik mencatat volume barang yang diangkut melalui

transportasi udara domestik naik sekitar 9,07% di 2024, menegaskan peran penting moda udara dalam jaringan distribusi nasional.

Di tengah peluang besar tersebut, maskapai penerbangan sebagai penyedia jasa logistik udara dituntut untuk meningkatkan efektivitas operasional, khususnya pada sektor penjualan kargo yang menjadi salah satu sumber pendapatan utama perusahaan. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, sebagai maskapai nasional, mencatat pertumbuhan angkutan kargo yang signifikan lini bisnis kargo utama tumbuh lebih dari 34% sepanjang tahun 2024 dibandingkan tahun sebelumnya. Angka pertumbuhan ini menunjukkan bahwa potensi pasar kargo udara sangat menjanjikan, namun juga menuntut Garuda Indonesia untuk meningkatkan kinerja sistem penjualan dan distribusinya agar tetap kompetitif di tengah ekspansi pasar domestik dan internasional (Kontan, 2025).

Meskipun terjadi pertumbuhan volume kargo, Garuda Indonesia menghadapi tantangan operasional yang kompleks, seperti koordinasi antar unit kerja, mekanisme kontrol operasional yang masih kurang optimal, serta keterbatasan dalam monitoring aktivitas penjualan kargo. Masalah-masalah operasional ini dapat memengaruhi produktivitas dan kualitas layanan, sehingga berdampak pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan daya saingnya di industri yang kompetitif (Soepriyadi, 2024). Tantangan ini semakin penting diperhatikan karena sektor kargo tidak hanya bersifat lokal, tetapi juga harus terintegrasi dalam jaringan global yang sangat bergantung pada kecepatan dan ketepatan layanan, terlebih di masa pascapandemi dan era digital kini.

Dalam konteks ini, penerapan sistem pengendalian manajemen menjadi aspek kunci dalam memperbaiki proses operasional dan mendukung pencapaian target perusahaan. Sistem pengendalian yang efektif mampu membantu mengatur alur kerja, mengidentifikasi hambatan dalam koordinasi internal, serta memperkuat mekanisme monitoring sehingga operasional penjualan kargo dapat berjalan lebih efisien dan responsif terhadap dinamika permintaan pasar. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang terstruktur, perusahaan akan lebih mudah mendeteksi penyimpangan, mengelola risiko, serta memperbaiki keputusan strategis yang berdampak langsung terhadap produktivitas operasional.

Penelitian sebelumnya dalam bidang ini banyak berfokus pada aspek keuangan dan akuntansi, sedangkan diskusi terkait pengendalian manajemen dalam konteks peningkatan kinerja operasional penjualan kargo masih terbatas. Studi-studi terdahulu cenderung melihat kontribusi operasional dari sudut laporan keuangan atau performa fiskal maskapai, namun kurang menelaah bagaimana sistem pengendalian internal dapat memperbaiki koordinasi dan monitoring yang menjadi inti operasional penjualan kargo (Soepriyadi, 2024). Kesenjangan ini

menunjukkan perlunya kajian yang lebih mendalam terhadap mekanisme pengendalian manajemen dan sejauh mana implementasinya berkontribusi pada produktivitas operasional di unit bisnis kargo, khususnya pada maskapai besar seperti Garuda Indonesia.

Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menganalisis peran sistem pengendalian manajemen terhadap peningkatan produktivitas operasional penjualan kargo di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Branch Office Semarang. Penelitian ini berharap mampu memberikan kontribusi empiris dan rekomendasi praktis kepada pengambil kebijakan perusahaan dalam merumuskan strategi operasional yang lebih efektif dan efisien. Temuan dari penelitian ini diharapkan tidak hanya relevan untuk Garuda Indonesia, tetapi juga dapat menjadi rujukan bagi perusahaan logistik udara lainnya di Indonesia yang tengah berupaya memperkuat daya saing melalui inovasi dalam sistem pengendalian manajemen.

2. KAJIAN TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan mekanisme yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa strategi dan tujuan perusahaan dapat diimplementasikan secara efektif melalui aktivitas operasional sehari-hari. Merchant dan Van der Stede (2020) mendefinisikan SPM sebagai sistem yang dirancang untuk mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan kepentingan organisasi melalui pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel, dan pengendalian budaya. Sistem ini tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga pada kinerja non-keuangan yang berperan penting dalam peningkatan efektivitas operasional.

Lebih lanjut, Otley (2021) menegaskan bahwa efektivitas sistem pengendalian manajemen sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, termasuk lingkungan bisnis, struktur organisasi, dan kompleksitas operasional. Dalam industri jasa dan logistik, SPM berperan penting dalam meningkatkan koordinasi antar unit, memperkuat mekanisme monitoring, serta meminimalkan penyimpangan dalam proses kerja. Oleh karena itu, penerapan sistem pengendalian manajemen yang tepat dapat mendukung peningkatan produktivitas operasional dan pencapaian target perusahaan secara berkelanjutan.

Operasional Penjualan

Operasional penjualan merupakan seluruh aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi proses penjualan guna mencapai target pendapatan dan kepuasan pelanggan. Kotler dan Keller (2021) menjelaskan bahwa operasional penjualan mencakup pengelolaan tenaga penjual, penetapan target, pemantauan kinerja, serta pengelolaan

hubungan dengan pelanggan secara sistematis. Efektivitas operasional penjualan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan daya saing di tengah persaingan pasar yang semakin dinamis.

Dalam konteks manajemen operasi, Heizer, Render, dan Munson (2023) menyatakan bahwa operasional penjualan harus terintegrasi dengan proses operasional lainnya agar sumber daya dapat dimanfaatkan secara efisien. Pada industri logistik dan transportasi udara, operasional penjualan kargo memiliki kompleksitas tinggi karena melibatkan koordinasi jadwal, kapasitas angkut, serta kecepatan dan ketepatan layanan. Oleh karena itu, peningkatan operasional penjualan membutuhkan sistem pengendalian yang kuat agar aktivitas penjualan berjalan teratur, efisien, dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur. Data penelitian diperoleh dari sumber sekunder yang relevan dan kredibel, meliputi jurnal ilmiah, artikel akademik, buku referensi, laporan penelitian terdahulu, serta dokumen resmi perusahaan. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang sistematis mengenai kondisi sistem pengendalian internal pada operasional penjualan kargo PT Garuda Indonesia melalui analisis naratif berbasis temuan literatur dan dokumen pendukung.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis konten dan analisis komparatif melalui proses pengkodean tematik. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola, konsep, dan temuan utama terkait sistem pengendalian internal, khususnya yang mengacu pada kerangka COSO, serta membandingkannya dengan praktik pengendalian internal yang diterapkan pada PT Garuda Indonesia Branch Office Semarang. Pendekatan analisis ini memungkinkan penarikan kesimpulan yang komprehensif dan kontekstual mengenai peran sistem pengendalian internal dalam mendukung efektivitas operasional penjualan kargo.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen (SPM) memiliki peran strategis dalam mendukung efektivitas operasional, khususnya pada sektor penjualan jasa yang bersifat kompleks seperti penjualan kargo udara. Pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Branch Office Semarang, operasional penjualan kargo melibatkan berbagai unit kerja yang saling terhubung, mulai dari pemasaran, operasional penerbangan, hingga administrasi dan layanan pelanggan. Kondisi ini menuntut adanya sistem pengendalian

manajemen yang mampu mengoordinasikan aktivitas lintas fungsi agar berjalan selaras dengan tujuan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Merchant dan Van der Stede (2020) yang menyatakan bahwa SPM berfungsi untuk menyelaraskan perilaku individu dan unit kerja dengan strategi organisasi.

Dari hasil analisis, ditemukan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen pada penjualan kargo Garuda Indonesia telah mencakup unsur perencanaan, pelaksanaan, serta monitoring kinerja. Penetapan target penjualan, prosedur operasional standar (SOP), serta pelaporan kinerja secara berkala menjadi instrumen utama dalam mengendalikan aktivitas penjualan kargo. Namun demikian, literatur menunjukkan bahwa efektivitas sistem tersebut sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaan dan kualitas pengawasan manajerial. Hal ini mendukung teori Otley (2021) yang menegaskan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak hanya ditentukan oleh desain sistem, tetapi juga oleh bagaimana sistem tersebut diimplementasikan dalam praktik operasional sehari-hari.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa salah satu tantangan utama dalam operasional penjualan kargo adalah koordinasi antar unit kerja. Ketidaksinkronan informasi antara bagian penjualan, operasional, dan administrasi berpotensi menimbulkan keterlambatan layanan, kesalahan pencatatan, serta penurunan produktivitas. Dalam konteks ini, sistem pengendalian manajemen berperan sebagai mekanisme integratif yang membantu memastikan alur informasi berjalan secara tepat dan akurat. Temuan ini sejalan dengan Heizer, Render, dan Munson (2023) yang menyatakan bahwa koordinasi lintas fungsi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja operasional pada industri jasa dan logistik.

Selain itu, sistem pengendalian manajemen juga berperan penting dalam mendukung pengendalian kinerja operasional penjualan kargo melalui penggunaan indikator kinerja utama (*key performance indicators*). Indikator seperti pencapaian target penjualan, ketepatan waktu pengiriman, dan tingkat kepuasan pelanggan menjadi dasar evaluasi kinerja operasional. Literatur menunjukkan bahwa penggunaan indikator kinerja yang terukur dan relevan dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi penyimpangan serta mengambil tindakan korektif secara tepat waktu (Merchant & Van der Stede, 2020). Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Hasil pembahasan juga mengindikasikan bahwa integrasi sistem pengendalian manajemen dengan teknologi informasi berpotensi meningkatkan efektivitas operasional penjualan kargo. Digitalisasi pelaporan, pemantauan kinerja secara real-time, serta penggunaan sistem informasi terintegrasi memungkinkan manajemen memperoleh informasi yang lebih

cepat dan akurat. Kotler dan Keller (2021) menegaskan bahwa dalam konteks operasional penjualan modern, pemanfaatan teknologi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efisiensi dan responsivitas perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan.

Dari perspektif kajian pustaka, temuan penelitian ini menguatkan teori bahwa sistem pengendalian manajemen berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas operasional. SPM membantu memastikan bahwa proses penjualan kargo berjalan sesuai dengan prosedur, target, dan standar kualitas yang telah ditetapkan. Hal ini mendukung pendapat Otley (2021) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai alat untuk menjaga keselarasan antara strategi dan aktivitas operasional, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif seperti industri logistik udara.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang penting dalam meningkatkan operasional penjualan kargo di PT Garuda Indonesia Branch Office Semarang. Penerapan sistem pengendalian yang efektif mampu memperkuat koordinasi internal, meningkatkan pengawasan kinerja, serta mendukung pencapaian target penjualan secara lebih optimal. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan sistem pengendalian manajemen merupakan langkah strategis yang perlu terus dikembangkan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja operasional perusahaan di sektor kargo udara.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang signifikan dalam mendukung peningkatan operasional penjualan kargo di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Branch Office Semarang. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang mencakup perencanaan, pengendalian operasional, serta monitoring kinerja terbukti berkontribusi dalam memperkuat koordinasi antar unit kerja, meningkatkan efektivitas pengawasan, serta memastikan pencapaian target penjualan secara lebih terukur. Temuan ini menegaskan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan produktivitas operasional dan daya saing perusahaan di industri logistik udara yang kompetitif.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar PT Garuda Indonesia terus melakukan penguatan sistem pengendalian manajemen, khususnya melalui peningkatan integrasi antar unit kerja, pemanfaatan teknologi informasi dalam monitoring kinerja, serta pengembangan indikator kinerja operasional yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan empiris dengan metode studi lapangan atau

pendekatan kuantitatif guna mengukur secara lebih mendalam pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja operasional penjualan kargo. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memberikan temuan yang lebih komprehensif dan menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial yang lebih akurat.

DAFTAR REFERENSI

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2017). *Management control systems* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik transportasi udara Indonesia 2024*. Jakarta, Indonesia: BPS.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control—Integrated framework*. New York, NY: COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. New York, NY: COSO.
- Garuda Indonesia. (2024). *Laporan tahunan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk*. Jakarta, Indonesia: PT Garuda Indonesia.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). *Cost management: Accounting and control* (7th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (14th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Imarc Group. (2025). *Indonesia air freight market: Industry trends and forecast*. Retrieved from <https://www.imarcgroup.com>
- Kontan. (2025). Optimisme kinerja lini bisnis kargo Garuda Indonesia. *Kontan.co.id*. Retrieved from <https://industri.kontan.co.id>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2020). *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives* (4th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Mulyadi. (2016). *Sistem akuntansi*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Otley, D. (2021). *Management control and performance management*. London, England: Routledge.

- Simons, R. (2020). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Soepriyadi. (2024). Analisis pengendalian internal pada operasional kargo maskapai penerbangan. *Jurnal Manajemen Transportasi dan Logistik*, 11(2), 123–135.
- Swastha, B., & Irawan. (2018). *Manajemen pemasaran modern*. Yogyakarta, Indonesia: Liberty.
- Widodo, T., & Prabowo, H. (2022). The role of management control systems in operational performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 14(1), 67–78.
- Zhang, Y., & Wang, L. (2021). Management control systems and firm performance: Evidence from service industries. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 17(3), 345–360. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2021-0004>