



## Sistem Pengendalian Manajemen Operasional (Studi Kasus PT. Mayora Indah Tbk)

Laoren Valerina Sinaga<sup>1\*</sup>, Hot Nelly Sipayung<sup>2</sup>, Jufri Darma<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Negeri Medan, Fakultas Ekonomi, Medan, 20221, Indonesia

### ARTICLE INFORMATION

Received: January 07, 2026  
Revised: March 16, 2026  
Available online: April 28, 2026

### KEYWORDS

Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian operasional, PT. Mayora Indah Tbk.

### CORRESPONDENCE

E-mail: [laoren.7223142017@mhs.unimed.ac.id](mailto:laoren.7223142017@mhs.unimed.ac.id)

### A B S T R A C T

*This study aims to analyze the operational management control system at PT Mayora Indah Tbk. The focus of the study is on how the company implements operational controls through its organizational structure, quality control (QC), standard operating procedures (SOP), key performance indicators (KPI), the use of information technology, and material and process controls. The research method used is qualitative descriptive with a secondary document analysis approach in the form of PT Mayora Indah Tbk's 2024 annual report and sustainability report. The results of the study indicate that operational controls at Mayora have been implemented comprehensively and in an integrated manner, as evidenced by the presence of a functional organizational structure, a strict QC system, documented SOPs, measurable KPIs, the utilization of information technology, and material and process controls. The implementation of these systems has led to improvements in efficiency, product quality, sustainability, and the company's global competitiveness.*

### PENDAHULUAN

Perusahaan modern dituntut untuk memiliki sistem pengendalian manajemen (SPM) yang efektif guna memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan berkelanjutan. Sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat monitoring, tetapi juga sebagai mekanisme yang mengarahkan aktivitas organisasi agar selaras dengan strategi perusahaan. Literatur menunjukkan bahwa desain dan penggunaan sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja organisasi, khususnya melalui sistem pengukuran kinerja, struktur tanggung jawab, dan mekanisme pengawasan formal (Ferreira & Otle, (2009); Kihn & Ihantola, (2020a)).

Dalam konteks industri manufaktur, terutama sektor makanan dan minuman, kompleksitas operasional semakin meningkat akibat globalisasi pasar, dinamika rantai pasok, serta peningkatan standar mutu dan regulasi keamanan pangan. Industri ini menuntut konsistensi kualitas produk, efisiensi biaya produksi, serta efektivitas distribusi dalam skala nasional maupun internasional. Oleh karena itu, pengendalian operasional menjadi komponen penting dalam menjaga stabilitas proses bisnis dan keberlanjutan perusahaan.

PT Mayora Indah Tbk dipilih sebagai objek penelitian karena perusahaan ini merupakan salah satu produsen makanan dan minuman terbesar di Indonesia dengan jaringan distribusi global dan portofolio merek yang dikenal luas di pasar internasional. Skala operasional yang besar serta kompleksitas rantai pasok yang dimiliki menunjukkan perlunya sistem pengendalian operasional yang terintegrasi. Fenomena keberhasilan ekspansi dan konsistensi kinerja perusahaan tersebut menjadi relevan untuk dianalisis dalam perspektif sistem pengendalian manajemen.

Secara teoretis, penelitian ini berlandaskan pada konsep sistem pengendalian manajemen yang dikemukakan oleh Merchant dan Van der Stede (2017), yang menekankan pentingnya mekanisme pengendalian formal dan struktur organisasi dalam memastikan keselarasan perilaku individu dengan tujuan organisasi. Anthony & Govindarajan, (2014) juga menjelaskan bahwa struktur organisasi, pusat tanggung jawab, serta sistem pengukuran kinerja merupakan elemen utama dalam desain sistem pengendalian manajemen. Selain itu, Chenhall, (2003) menegaskan bahwa efektivitas sistem pengendalian sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara desain pengendalian dan karakteristik organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang dirancang secara tepat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Namun demikian, beberapa studi juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat kontekstual dan bergantung pada karakteristik organisasi serta lingkungan bisnis (Bedford, 2020). Temuan yang beragam tersebut menunjukkan masih adanya ruang untuk mengkaji bagaimana integrasi elemen-elemen pengendalian operasional diterapkan dalam perusahaan manufaktur berskala besar di Indonesia.

Meskipun banyak penelitian membahas sistem pengendalian manajemen secara umum, kajian yang secara spesifik menganalisis integrasi pengendalian operasional—meliputi struktur organisasi, quality control, standar operasional prosedur (SOP), pemanfaatan teknologi informasi, serta keterkaitannya dengan kinerja perusahaan—masih relatif terbatas pada konteks industri makanan dan minuman nasional. Padahal, pada sektor ini, efektivitas pengendalian operasional memiliki implikasi langsung terhadap konsistensi mutu, efisiensi proses, dan daya saing global.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen operasional PT Mayora Indah Tbk serta mengkaji bagaimana integrasi elemen-elemen pengendalian tersebut berkontribusi terhadap kinerja perusahaan.

**METODE**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi dokumen. Data yang digunakan adalah data sekunder berupa *Annual Report 2024* (laporan tahunan) dan *Sustainability Report 2024* (Laporan keberlanjutan) PT Mayora Indah Tbk. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis isi (*content analysis*) untuk menilai implementasi sistem pengendalian operasional yang dijalankan perusahaan. Fokus analisis diarahkan pada enam aspek utama, yaitu struktur organisasi, *quality control* (QC), *standard operating procedures* (SOP), *key performance indicators* (KPI), pemanfaatan teknologi informasi, serta pengendalian material dan proses. Data kemudian dianalisis untuk mengetahui sejauh mana pengendalian operasional Mayora berjalan, dan bagaimana dampaknya terhadap efisiensi, mutu, serta daya saing perusahaan.

Aspek struktur organisasi dan pengendalian dianalisis melalui indikator keberadaan Direktur Operasional & Supply Chain, Unit Audit Internal, Sistem Pengendalian Internal, hierarki divisi, serta tingkat desentralisasi. Indikator ini merujuk pada konsep struktur organisasi dan mekanisme pengendalian formal dalam sistem pengendalian manajemen (Merchant & Van der Stede, (2017); Chenhall, (2003)). Aspek *Quality Control* (QC) mencakup pemilihan bahan baku, pengendalian proses produksi, pemeriksaan produk akhir, kepemilikan sertifikasi internasional, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Indikator tersebut mengacu pada konsep pengendalian mutu dalam manajemen operasi dan quality management (Heizer, Render, & Munson, (2020a); Goetsch & Davis, (2016)). Aspek *Standard Operating Procedures* (SOP) dianalisis melalui indikator pengembangan dan monitoring SOP, laporan rutin, ruang lingkup SOP, mekanisme pencegahan kesalahan, serta pelatihan karyawan. Indikator ini merujuk pada fungsi SOP dalam mendukung standarisasi proses dan pengendalian operasional (Goetsch & Davis, 2016).

Aspek *Key Performance Indicators* (KPI) mencakup target dan capaian kinerja, evaluasi periodik, ruang lingkup KPI, penggunaan KPI sebagai dasar insentif, serta mekanisme perbaikan berkelanjutan. Indikator ini mengacu pada konsep sistem pengukuran kinerja dalam sistem pengendalian manajemen (Ferreira & Otley, 2009). Aspek pemanfaatan teknologi informasi dianalisis melalui indikator dukungan terhadap pengendalian internal, monitoring operasional, integrasi supply chain, aspek keberlanjutan, serta transparansi data. Indikator ini merujuk pada peran sistem informasi akuntansi dalam mendukung pengendalian manajemen dan pelaporan organisasi (Romney & Steinbart, 2018a). Sementara itu, aspek pengendalian material dan proses mencakup audit pemasok, sertifikasi keberlanjutan, pencatatan persediaan, efisiensi produksi, serta pengelolaan limbah dan energi. Indikator ini merujuk pada praktik pengendalian operasional dan manajemen rantai pasok dalam konteks manufaktur (Heizer et al., 2020a). Indikator-indikator tersebut digunakan sebagai dasar dalam mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan

menginterpretasikan informasi yang terdapat dalam *Annual Report* dan *Sustainability Report* perusahaan.

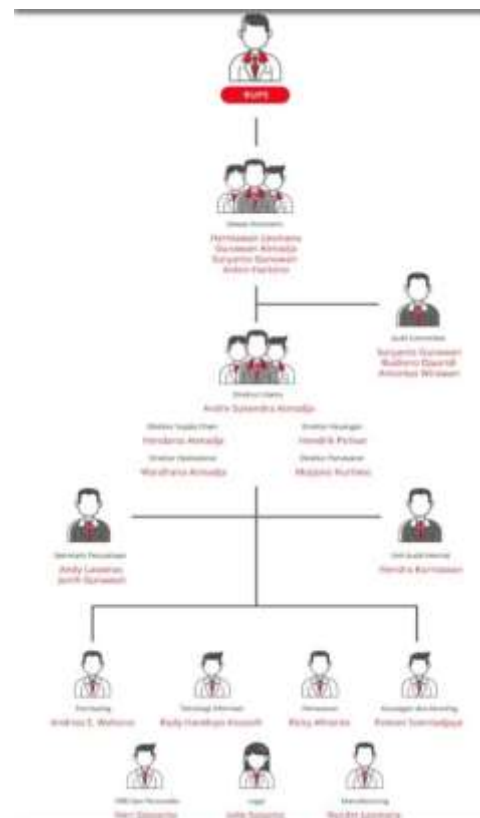
Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui proses pengkajian dan interpretasi terhadap informasi yang terkandung dalam literatur. Teknik analisis ini mengacu pada tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh (Hayanto, 2024). Dengan menggunakan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu mengungkap bagaimana sistem pengendalian manajemen diterapkan di PT. Mayora Indah Tbk serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur dalam bidang pengendalian manajemen dan tata kelola perusahaan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Struktur Organisasi dan Pengendalian**

Struktur organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena berfungsi sebagai dasar pembagian wewenang, tanggung jawab, dan alur komunikasi dalam perusahaan. PT Mayora Indah Tbk menerapkan struktur organisasi berbentuk hierarki fungsional, di mana setiap unit kerja memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas. Pembagian peran yang terstruktur ini memungkinkan perusahaan menjalankan pengendalian operasional secara efektif, karena setiap aktivitas operasional berada dalam pengawasan unit yang berwenang.

Data mengenai struktur organisasi PT Mayora Indah Tbk diperoleh dari *Annual Report* perusahaan tahun 2023. Informasi tersebut menunjukkan pembagian fungsi manajerial yang mencakup Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, serta unit pendukung seperti Unit Audit Internal dan fungsi operasional lainnya. Gambaran struktur organisasi tersebut disajikan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Mayora Tbk

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, terlihat adanya pemisahan fungsi dan kejelasan wewenang yang mendukung pelaksanaan pengendalian operasional. Keberadaan Direktur Operasional dan Direktur Supply Chain menunjukkan fokus perusahaan pada pengendalian aktivitas produksi dan distribusi, sedangkan Unit Audit Internal berperan dalam melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap aktivitas operasional perusahaan.

Analisis elemen struktur organisasi mengacu pada kerangka sistem pengendalian manajemen yang dikemukakan oleh Merchant & Stede, (2017) menjelaskan bahwa struktur organisasi merupakan bagian penting dari sistem pengendalian manajemen karena menentukan pembagian tanggung jawab, hierarki kewenangan, mekanisme pengendalian formal, serta tingkat sentralisasi dan desentralisasi dalam organisasi. Struktur yang jelas memungkinkan organisasi mengendalikan perilaku dan memastikan aktivitas operasional berjalan sesuai dengan tujuan strategis. Sejalan dengan itu, Anthony & Govindarajan, (2021) menekankan bahwa sistem pengendalian manajemen berkaitan erat dengan desain struktur organisasi, khususnya melalui pembentukan pusat tanggung jawab, mekanisme pengawasan, serta pendelegasian wewenang. Struktur organisasi menentukan bagaimana akuntabilitas ditetapkan dan bagaimana kinerja dikendalikan dalam setiap unit kerja. Selain itu, Chenhall, (2020) menjelaskan bahwa desain struktur organisasi, termasuk tingkat desentralisasi dan pembagian fungsi, memiliki hubungan langsung dengan efektivitas sistem pengendalian manajemen. Struktur yang sesuai dengan konteks organisasi akan meningkatkan koordinasi, pengawasan, dan pencapaian tujuan operasional. Elemen-elemen yang dianalisis dalam bagian ini mengacu pada konsep struktur organisasi dan pengendalian dalam literatur sistem pengendalian manajemen, yang menekankan pentingnya kejelasan fungsi dan kewenangan dalam organisasi. Dalam konteks PT Mayora Indah Tbk, elemen tersebut meliputi peran Direktur Operasional dan *Supply Chain*, keberadaan Unit Audit Internal, penerapan Sistem Pengendalian Internal, hierarki divisi, serta desentralisasi dalam pengambilan keputusan sebagai bagian dari mekanisme pengendalian perusahaan. Berikut merupakan elemen struktur organisasi PT. Mayora Indah Tbk dan kaitannya dengan pengendalian operasional yang disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Elemen Struktur Organisasi PT Mayora Indah Tbk dan Implikasinya terhadap Pengendalian Operasional

Elemen Struktur Organisasi	Bukti / Keterangan	Status	Implikasi
Direktur Operasional & Supply Chain	Dicantumkan dalam struktur Direksi (Annual Report 2023)	Sudah	Fokus pada fungsi produksi & distribusi
Unit Audit Internal	Dibentuk resmi, melapor ke Direktur Utama & Komisaris	Sudah	Pengawasan independen, mendeteksi penyimpangan
Sistem Pengendalian Internal	Ada otorisasi berjenjang & pemisahan wewenang didukung TI	Sudah	Mencegah kesalahan, memastikan kepatuhan
Hierarki Divisi	Divisi: produksi, distribusi, QC, pemasaran	Sudah	Koordinasi lancar, akuntabilitas meningkat

Desentralisasi	Indikasi ada otorisasi berjenjang, detail kurang jelas	Kurang Jelas	Fleksibilitas ada, tapi butuh klarifikasi
----------------	--	--------------	---

Anthony & Govindarajan, (2021); Merchant & Stede, (2017); Chenhall, (2020)

Berdasarkan Annual Report 2023 PT. Mayora Indah Tbk, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi perusahaan telah mendukung efektivitas pengendalian operasional melalui keberadaan Direktur Operasional dan Direktur Supply Chain yang berfokus pada kegiatan produksi serta distribusi. Selain itu, Unit Audit Internal dibentuk secara resmi untuk melakukan evaluasi atas efisiensi dan efektivitas operasional, yang menjadikannya instrumen pengawasan independen. Sistem pengendalian internal juga diperkuat dengan pemisahan tugas, otorisasi berjenjang, serta dukungan teknologi informasi yang memastikan setiap proses berjalan sesuai prosedur. Struktur hierarkis yang fungsional semakin memperjelas pembagian tanggung jawab antar divisi. Namun, aspek desentralisasi keputusan operasional masih belum dijelaskan secara rinci dalam laporan publik, sehingga ruang lingkup otonomi unit operasional belum dapat dipastikan. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum sistem pengendalian operasional Mayora sudah berjalan baik, meskipun masih terdapat area yang memerlukan klarifikasi lebih lanjut.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberadaan Direktur Operasional & Supply Chain, Unit Audit Internal, serta sistem pengendalian internal yang terstruktur mencerminkan adanya mekanisme pengendalian formal dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan grand theory sistem pengendalian manajemen yang dikemukakan oleh (Merchant & Stede, Van der, (2017), yang menekankan bahwa struktur organisasi dan mekanisme pengawasan formal berperan dalam memastikan keselarasan antara aktivitas operasional dan tujuan strategis perusahaan. Selain itu, Chenhall, (2003) menjelaskan bahwa desain struktur organisasi, termasuk tingkat desentralisasi dan pembagian fungsi, berkontribusi terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen. Temuan ini juga sejalan dengan kajian Kihn & Ihantola, (2020b) yang menekankan pentingnya desain sistem pengendalian yang jelas dan terstruktur dalam mendukung akuntabilitas serta efektivitas organisasi.

### Quality Control (QC) dalam Menjaga Konsistensi Mutu Produk

PT. Mayora Indah Tbk menerapkan sistem Quality Control (QC) yang menyeluruh mulai dari tahap pemilihan bahan baku hingga produk akhir sebelum didistribusikan. Perusahaan menetapkan standar ketat bagi pemasok melalui proses audit dan penilaian berkelanjutan agar kualitas bahan baku sesuai dengan regulasi keamanan pangan internasional. Selama proses produksi, QC dilakukan dengan inspeksi berlapis, pengujian laboratorium, dan monitoring rutin untuk memastikan konsistensi mutu. Produk yang tidak memenuhi standar langsung ditarik (recall) sebelum sampai ke tangan konsumen, menunjukkan komitmen Mayora terhadap perlindungan konsumen. Selain itu, Mayora juga mengintegrasikan sistem sertifikasi internasional seperti ISO 22000, BPOM, Halal, dan RSPO untuk produk berbahan kelapa sawit, yang menjadi bukti keseriusan dalam menjaga standar mutu global. QC tidak

hanya berfungsi sebagai pengendalian reaktif, tetapi juga sebagai alat evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan analisis akar masalah (*root cause analysis*), perusahaan dapat mencegah terulangnya kesalahan, sehingga efisiensi operasional meningkat dan reputasi perusahaan tetap terjaga di pasar domestik maupun internasional.

Tahapan quality control dalam penelitian ini mengacu pada konsep pengendalian mutu dalam manajemen operasi yang mencakup pengendalian bahan baku (*input control*), pengendalian proses produksi (*process control*), pemeriksaan produk akhir (*output control*), kepatuhan terhadap standar mutu (*quality assurance*), serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sebagaimana dijelaskan oleh Heizer, Render, & Munson, (2020b). Lima tahapan tersebut telah mewakili proses pengendalian mutu secara operasional pada perusahaan manufaktur. Berdasarkan kerangka tersebut, tahapan QC pada PT Mayora Indah Tbk disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Tahapan Quality Control (QC) dan Implikasinya terhadap Mutu Produk

Tahap QC	Bukti / Keterangan	Status	Implikasi
Pemilihan bahan baku	Audit pemasok & sertifikasi RSPO	Sudah	Menjamin kualitas input sejak awal
Proses produksi	Inspeksi berlapis & uji laboratorium	Sudah	Menekan cacat produksi & menjaga mutu
Produk akhir	Recall produk cacat	Sudah	Menjaga reputasi & kepercayaan konsumen
Sertifikasi internasional	ISO 22000, BPOM, Halal, RSPO	Sudah	Kepatuhan pada standar global
Evaluasi & perbaikan	Root cause analysis	Sudah	Pencegahan kesalahan berulang

Sumber: Sustainability Report 2022 PT. Mayora Indah Tbk

Hasil riset menunjukkan bahwa sistem QC Mayora telah dilaksanakan secara komprehensif, meliputi audit pemasok, pengawasan produksi, penarikan produk cacat, dan sertifikasi standar internasional. Implementasi ini membuktikan bahwa QC bukan hanya sekadar prosedur pemeriksaan, melainkan bagian integral dari strategi pengendalian operasional perusahaan. Dengan adanya QC yang kuat, Mayora dapat memastikan kualitas produk terjaga, risiko reputasi diminimalkan, dan kepercayaan konsumen tetap tinggi.

Penerapan pengendalian bahan baku, pengawasan proses produksi, pemeriksaan produk akhir, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan menunjukkan adanya sistem pengendalian mutu yang terintegrasi. Hal ini sesuai dengan konsep pengendalian operasional dalam manajemen yang dikemukakan oleh Merchant & Stede, Van der, (2017), di mana pengendalian tindakan (*action control*) dan hasil (*results control*) digunakan untuk menjaga kualitas output organisasi. Selain itu, konsep manajemen mutu dalam manajemen operasi (Heizer et al., 2020a) menegaskan bahwa pengendalian pada setiap tahapan produksi berkontribusi terhadap konsistensi

mutu produk. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa sistem quality control yang terstruktur berpengaruh positif terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur.

### Standard Operating Procedures (SOP) sebagai Pedoman Kerja

*Standard Operating Procedures* (SOP) di PT. Mayora Indah Tbk berperan penting sebagai panduan kerja baku bagi seluruh karyawan dalam melaksanakan aktivitas operasional. SOP ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pengelolaan gudang, penggunaan mesin, proses produksi, hingga distribusi produk ke pasar. Untuk memastikan implementasinya, Mayora memiliki Systems and Procedures Department, yang bertugas mengembangkan serta memantau penerapan SOP di seluruh lini bisnis. Laporan tahunan 2023 menunjukkan bahwa departemen ini menyusun laporan rutin bulanan mengenai temuan-temuan yang memerlukan perhatian manajemen, sehingga SOP tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi juga mekanisme pengendalian yang aktif. Dengan adanya SOP, variasi kerja antar karyawan dapat diminimalisasi, proses pelatihan karyawan baru menjadi lebih efektif, dan stabilitas produksi lebih terjaga. SOP juga membantu perusahaan mencegah kesalahan manusia (*human error*) yang sering menimbulkan pemborosan biaya. Hal ini membuktikan bahwa SOP berfungsi sebagai tulang punggung sistem pengendalian operasional Mayora yang berorientasi pada efisiensi, konsistensi, dan kepatuhan standar mutu.

Sebagai pedoman kerja, *Standard Operating Procedures* (SOP) dalam organisasi umumnya mencakup penyusunan dan pendokumentasian prosedur, penerapan dalam aktivitas operasional, pengawasan pelaksanaan, pelatihan karyawan, serta evaluasi dan perbaikan berkala. Dalam literatur manajemen operasi, Heizer et al., (2020b) menjelaskan bahwa prosedur yang terdokumentasi diperlukan untuk menjamin konsistensi proses dan mengurangi variasi dalam kegiatan operasional. Selain itu, Goetsch & Davis, (2021) menegaskan bahwa prosedur standar berperan dalam mendukung pelatihan, monitoring, dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, lima aspek yang dianalisis dalam penelitian ini merepresentasikan fungsi SOP sebagai pedoman kerja dalam konteks operasional perusahaan. Berdasarkan kerangka tersebut, implementasi SOP pada PT Mayora Indah Tbk disajikan dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Implementasi SOP dalam Operasional Perusahaan

Aspek SOP	Bukti / Keterangan	Status	Implikasi
Pengembangan & monitoring	Ditangani Systems & Procedures Dept	Sudah	SOP dievaluasi sistematis
Laporan rutin	Laporan bulanan	Sudah	Umpan balik cepat untuk perbaikan
Ruang lingkup SOP	Gudang, produksi, distribusi, mesin	Sudah	Efisiensi & konsistensi terjaga
Pencegahan kesalahan	Mengurangi human error	Sudah	Menekan risiko & biaya

Pelatihan karyawan	SOP sebagai acuan pelatihan	Sudah	Adaptasi tenaga kerja lebih cepat
--------------------	-----------------------------	-------	-----------------------------------

Sumber: Sustainability Report 2022 PT. Mayora Indah Tbk

Hasil riset menunjukkan bahwa SOP di PT. Mayora Indah Tbk telah dikelola secara profesional melalui Systems and Procedures Department dengan mekanisme evaluasi rutin. Implementasi SOP yang luas, mulai dari gudang hingga distribusi, memastikan konsistensi mutu produk dan efisiensi kerja. Keberadaan SOP juga membantu perusahaan menekan risiko kesalahan operasional sekaligus mempercepat proses adaptasi karyawan baru, sehingga pengendalian operasional dapat berjalan lebih stabil dan berkesinambungan.

Penerapan SOP yang terdokumentasi, dimonitor, dan didukung pelatihan karyawan menunjukkan adanya standarisasi proses kerja. Dalam perspektif grand theory sistem pengendalian manajemen, prosedur formal merupakan bagian dari mekanisme pengendalian administratif yang bertujuan mengurangi penyimpangan perilaku (Merchant & Stede, Van der, 2017). Hal ini juga sejalan dengan literatur manajemen mutu yang menekankan pentingnya standarisasi prosedur dalam menjaga konsistensi operasional (Goetsch & Davis, 2016). Dengan demikian, implementasi SOP mendukung stabilitas proses dan meminimalkan risiko kesalahan operasional.

**Key Performance Indicators (KPI) sebagai Tolok Ukur Kinerja Operasional**

PT. Mayora Indah Tbk menggunakan Key Performance Indicators (KPI) sebagai alat untuk mengukur efektivitas dan efisiensi kinerja operasional di berbagai lini bisnis. KPI yang digunakan tidak hanya menilai capaian produksi, tetapi juga aspek efisiensi mesin, tingkat cacat produk, ketepatan distribusi, hingga kepuasan pelanggan. Laporan tahunan 2023 menunjukkan bahwa pencapaian target perusahaan dievaluasi secara periodik, baik dalam bentuk laporan bulanan maupun tahunan. Evaluasi KPI ini tidak hanya berfungsi sebagai laporan formal, tetapi juga menjadi dasar manajemen dalam menetapkan strategi perbaikan serta memberikan insentif kepada karyawan. Dengan cara ini, KPI berperan ganda: pertama, sebagai alat pengendalian untuk memastikan semua unit kerja berjalan sesuai target; kedua, sebagai instrumen motivasi untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerja. Praktik ini juga mencerminkan prinsip *continuous improvement*, karena setiap deviasi dari target menjadi bahan analisis bagi perbaikan operasional berikutnya. Dengan demikian, penerapan KPI di Mayora memperlihatkan keterkaitan erat antara pengendalian operasional dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Tabel 4. Penerapan KPI dalam Pengendalian Kinerja Operasional

Aspek KPI	Bukti / Keterangan	Status	Implikasi
Target & capaian	Perbandingan target vs realisasi	Sudah	Transparansi kinerja operasional
Evaluasi periodik	Laporan bulanan & tahunan	Sudah	Umpan balik berkelanjutan

Ruang lingkup KPI	Produksi, efisiensi, kualitas, distribusi	Sudah	Cakupan kontrol luas
-------------------	---	-------	----------------------

Dasar insentif	Dijadikan tolok ukur kinerja karyawan	Sudah	Meningkatkan motivasi
----------------	---------------------------------------	-------	-----------------------

Perbaikan berkelanjutan	Deviasi jadi bahan analisis	Sudah	Continuous improvement
-------------------------	-----------------------------	-------	------------------------

Sumber: Laporan Tahunan PT Mayora Indah Tbk Tahun 2023

Penerapan KPI di PT. Mayora Indah Tbk terbukti sudah berjalan sistematis dengan adanya target tahunan, laporan periodik, serta ruang lingkup yang mencakup seluruh aktivitas operasional. Fungsi KPI tidak hanya sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai penggerak motivasi karyawan dan sarana evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, KPI menjadi salah satu instrumen penting dalam sistem pengendalian operasional Mayora yang menghubungkan aktivitas sehari-hari dengan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Penggunaan KPI yang terukur serta evaluasi periodik menunjukkan penerapan results control dalam sistem pengendalian manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2014), sistem pengukuran kinerja merupakan komponen utama dalam mengarahkan perilaku organisasi menuju pencapaian tujuan strategis. Temuan ini juga sejalan dengan kerangka performance management systems yang dikemukakan oleh Ferreira & Otley, (2009), yang menekankan bahwa kejelasan indikator dan keterkaitannya dengan insentif meningkatkan efektivitas pengendalian.

**Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pengendalian Operasional**

Pemanfaatan teknologi informasi (TI) menjadi salah satu aspek penting dalam pengendalian operasional PT. Mayora Indah Tbk. Laporan tahunan 2023 menjelaskan bahwa sistem pengendalian internal perusahaan didukung oleh teknologi informasi, yang berfungsi untuk memastikan proses otorisasi, pemisahan wewenang, serta monitoring operasional berjalan lebih efektif. Integrasi TI memungkinkan manajemen untuk memantau alur bahan baku, persediaan, produksi, hingga distribusi secara lebih cepat dan akurat. Meskipun detail teknis seperti jenis sistem Enterprise Resource Planning (ERP) tidak dijelaskan secara eksplisit dalam laporan publik, penggunaan TI terbukti menjadi instrumen utama dalam mendukung efisiensi operasional Mayora. Selain itu, laporan keberlanjutan menunjukkan bahwa teknologi juga digunakan untuk mendukung aspek keberlanjutan, seperti efisiensi energi dan pengelolaan limbah, yang menandakan pengendalian operasional Mayora tidak hanya berorientasi pada kinerja finansial, tetapi juga tanggung jawab sosial dan lingkungan. Dengan pemanfaatan TI yang terintegrasi, Mayora mampu meningkatkan transparansi, mempercepat pengambilan keputusan, serta memastikan aktivitas operasional berjalan sesuai standar perusahaan.

Peran teknologi informasi (TI) dalam sistem pengendalian operasional mengacu pada sistem informasi akuntansi dan pengendalian manajemen yang menekankan fungsi TI dalam mendukung pengendalian internal, monitoring aktivitas

operasional, integrasi proses bisnis, penyediaan informasi secara real-time, serta peningkatan transparansi pelaporan (Romney & Steinbart, 2018b). Oleh karena itu, aspek yang dianalisis dalam bagian ini difokuskan pada lima dimensi utama tersebut. Berikut disajikan peran TI dalam sistem pengendalian operasional PT Mayora Indah Tbk.

Tabel 5. Peran TI dalam Sistem Pengendalian Operasional

Aspek TI	Bukti / Keterangan	Status	Implikasi
Pengendalian internal	Didukung TI	Sudah	Kontrol otorisasi lebih kuat
Monitoring operasional	Memantau alur produksi & distribusi	Sudah	Data real-time tersedia
Integrasi supply chain	Indikasi ERP	Sudah	Efisiensi distribusi terjaga
Keberlanjutan	TI mendukung energi & limbah	Sudah	Efisiensi & CSR jalan
Transparansi data	TI mempercepat pelaporan	Sudah	Akuntabilitas meningkat

Sumber: Diolah dari *Annual Report* dan *Sustainability Report* PT. Mayora Indah Tbk Tahun 2023

Pemanfaatan TI di PT. Mayora Indah Tbk telah menjadi bagian integral dari sistem pengendalian operasional, terutama dalam hal otorisasi, monitoring, dan pelaporan. Selain meningkatkan efisiensi dan akurasi, TI juga memperkuat transparansi serta membantu perusahaan dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi tidak hanya mendukung kelancaran operasional sehari-hari, tetapi juga memberikan nilai strategis jangka panjang bagi perusahaan.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam monitoring operasional dan integrasi supply chain menunjukkan bahwa sistem informasi berfungsi sebagai enabler dalam sistem pengendalian manajemen. Dalam perspektif Simons, (2017), sistem informasi mendukung mekanisme pengendalian melalui penyediaan informasi yang relevan dan tepat waktu. Selain itu, Romney & Steinbart, (2018a) menjelaskan bahwa sistem informasi akuntansi berperan dalam memperkuat pengendalian internal dan transparansi pelaporan. Temuan ini menunjukkan bahwa TI tidak hanya mendukung efisiensi, tetapi juga memperkuat sistem pengendalian secara keseluruhan.

**Pengendalian Material & Proses**

Pengendalian material dan proses merupakan elemen penting dalam menjaga stabilitas produksi PT. Mayora Indah Tbk. Perusahaan menerapkan standar ketat terhadap bahan baku dengan melakukan audit pemasok, kunjungan lapangan, serta inspeksi mendadak untuk memastikan pemasok memenuhi persyaratan kualitas dan keberlanjutan. Salah satu bentuk nyata adalah penerapan standar RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) bagi pemasok minyak sawit, yang tidak hanya menjamin mutu tetapi juga kepatuhan terhadap praktik berkelanjutan. Dalam proses produksi, Mayora mengedepankan prinsip efisiensi dengan mengintegrasikan sistem teknologi

informasi untuk pencatatan material dan manajemen persediaan. Hal ini membantu perusahaan menghindari kelebihan atau kekurangan bahan baku yang dapat menghambat produksi. Selain itu, laporan keberlanjutan menunjukkan bahwa Mayora mengembangkan program pengelolaan limbah dan efisiensi energi untuk meminimalkan pemborosan selama proses produksi. Dengan kombinasi pengendalian material dan efisiensi proses ini, Mayora mampu menjaga keberlangsungan produksi, menekan biaya operasional, dan mendukung pencapaian standar mutu produk.

Tabel 6. Aspek Material dan Proses Produksi serta Implikasinya terhadap Operasional

Aspek Material & Proses	Bukti / Keterangan	Status	Implikasi
Audit pemasok	Audit rutin, inspeksi lapangan	Sudah	Menjamin kualitas bahan baku
Sertifikasi keberlanjutan	RSPO untuk minyak sawit	Sudah	Mendukung mutu & sustainability
Pencatatan persediaan	Sistem TI gudang	Sudah	Mencegah pemborosan & kekurangan
Efisiensi produksi	Prinsip <i>lean manufacturing</i>	Sudah	Menekan biaya produksi
Pengelolaan limbah & energi	Program efisiensi energi & limbah	Sudah	CSR & efisiensi tercapai

Riset menunjukkan bahwa PT. Mayora Indah Tbk telah melaksanakan pengendalian material dan proses secara menyeluruh melalui audit pemasok, penerapan sertifikasi keberlanjutan, penggunaan sistem TI untuk manajemen persediaan, serta program efisiensi produksi. Langkah ini tidak hanya menjaga kelancaran operasional dan konsistensi mutu produk, tetapi juga memperkuat komitmen perusahaan terhadap efisiensi biaya dan keberlanjutan lingkungan.

Pengendalian material dan proses melalui audit pemasok, pencatatan persediaan, serta efisiensi produksi mencerminkan integrasi pengendalian operasional dalam rantai pasok. Hal ini sejalan dengan konsep pengendalian operasional dalam manajemen yang menekankan pentingnya pengawasan terhadap input dan proses untuk menjaga kualitas dan efisiensi (Heizer et al., 2020). Dalam kerangka sistem pengendalian manajemen, mekanisme tersebut berfungsi sebagai action control untuk memastikan aktivitas berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan (Merchant & Van der Stede, 2017).

**Dampak Terintegrasi Pengendalian Operasional terhadap Kinerja Perusahaan**

Penerapan pengendalian operasional yang komprehensif di PT. Mayora Indah Tbk memberikan dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kombinasi dari struktur organisasi yang jelas, QC yang ketat, SOP yang terstandar, KPI yang terukur, pemanfaatan teknologi informasi, serta pengendalian material dan proses menghasilkan sistem manajemen yang terintegrasi dan adaptif. Hal ini terlihat dari kemampuan Mayora menjaga konsistensi kualitas produk, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kepatuhan terhadap

standar global. Laporan tahunan 2023 juga mencatat bahwa perusahaan berhasil mempertahankan ekspansi pasar hingga lebih dari 100 negara dengan kinerja penjualan yang stabil. Selain itu, laporan keberlanjutan menunjukkan kontribusi nyata Mayora dalam mendukung praktik produksi yang ramah lingkungan melalui pengelolaan limbah, efisiensi energi, serta pembinaan pemasok berkelanjutan. Dengan demikian, dampak pengendalian operasional tidak hanya tercermin pada stabilitas kinerja finansial jangka pendek, tetapi juga pada penguatan struktur pengendalian dan efisiensi operasional perusahaan.

Tabel 7. Aspek Terintegrasi dalam Pengendalian Operasional dan Dampaknya

Aspek Terintegrasi	Bukti / Keterangan	Dampak
Struktur & audit	Struktur jelas, audit internal aktif	Koordinasi lancar, risiko ditekan
Quality Control	Audit pemasok, sertifikasi mutu	Mutu konsisten, konsumen percaya
SOP	Monitoring rutin bulanan	Operasional stabil & minim error
KPI	Evaluasi rutin	Continuous improvement tercapai
TI	Mendukung monitoring & sustainability	Transparansi & efisiensi meningkat
Material & proses	Audit pemasok, lean process	Efisiensi biaya & keberlanjutan
Ekspansi global	Produk dipasarkan >100 negara	Daya saing internasional terjaga

Secara keseluruhan, pengendalian operasional PT. Mayora Indah Tbk terbukti memberikan kontribusi besar terhadap kinerja perusahaan, baik dalam hal efisiensi, mutu, maupun keberlanjutan. Implementasi yang terintegrasi menjadikan Mayora mampu menjaga stabilitas produksi, meningkatkan daya saing global, serta mempertahankan komitmen terhadap praktik bisnis berkelanjutan.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, sistem pengendalian manajemen operasional pada PT. Mayora Indah Tbk telah berjalan secara komprehensif dan terintegrasi. Hal ini tercermin dari keberadaan struktur organisasi yang jelas, sistem Quality Control (QC) yang ketat, penerapan Standard Operating Procedures (SOP), penggunaan Key Performance Indicators (KPI), pemanfaatan teknologi informasi, serta pengendalian material dan proses produksi yang efektif. Implementasi tersebut berdampak positif pada efisiensi operasional, mutu produk, keberlanjutan, dan daya saing global perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian operasional Mayora tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang mendukung keberlangsungan dan kinerja perusahaan di tingkat internasional.

Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan content analysis berbasis laporan perusahaan pada satu periode pelaporan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas periode analisis, membandingkan dengan

perusahaan sejenis dalam industri makanan dan minuman, atau menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji secara empiris pengaruh masing-masing elemen sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian di masa mendatang diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas sistem pengendalian manajemen dalam konteks industri manufaktur.

**UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan artikel ini, khususnya dosen pembimbing, rekan penulis, serta pihak-pihak yang telah menyediakan sumber data dan referensi penelitian. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Universitas Negeri Medan yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk melaksanakan penelitian ini. Semoga artikel ini dapat memberikan manfaat sebagai referensi akademik maupun praktis bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dunia industri."

**REFERENSI**

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management Control Systems* (13th Editi). McGraw-Hill Education.

Bedford, D. S. (2020). Conceptual and Empirical Issues in Understanding Management Control Combinations. *Accounting, Organizations and Society*, 86.

Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 263-282.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (8th Edition (ed.)). Pearson.

Hayanto. (2024). *Teacher Professional Development in Academic Supervision: A Qualitative Study at "Madrasah Tsanawiah."* 5(3), 350-361. <https://doi.org/10.51454/jet.v5i3.445>

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020a). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th Editi). Pearson.

Kihn, L. A., & Ihantola, E. M. (2020a). Management Control Research in the Digital Era: A Literature Review. *Journal of Management Control*, 31(4), 389-425.

Merchant, K. A., & Stede, Van der, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th Editio). Pearson Education.

Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018a). *Accounting Information Systems* (14th Editi). Pearson.

Simons, R. (2017). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

PT Mayora Indah Tbk. (2022). Annual Report. Jakarta: PT Mayora Indah Tbk.

PT Mayora Indah Tbk. (2023). Sustainability Report. Jakarta: PT Mayora Indah Tbk.