

Analisis Implementasi Perubahan Kebijakan Desentralisasi dalam Pertumbuhan Pendapatan dan Produktivitas Kerja PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar

Analysis of the Implementation of Decentralization Policy Changes on Revenue Growth and Work Productivity at PT Surveyor Indonesia Makassar Branch

Safaruddin ^{a*}, Bernardus Yuliarto Nugroho^b,
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia^{a,b}
^a Safaruddin_este@yahoo.com

Disubmit : 3 Juni 2025, Diterima : 22 Juni 2025, Dipublikasi : 14 Juli 2025

Abstract

This study aims to analyze the impact of decentralization policy implementation on revenue growth and labor productivity at PT Surveyor Indonesia Makassar Branch (SIMAK). As a pilot project for full decentralization since 2022, SIMAK has undergone significant changes in its organizational structure and operational governance, particularly through the establishment of representative offices in various eastern regions of Indonesia. Using a qualitative approach and descriptive analysis, this study evaluates the effects of decentralization through the frameworks of Cost-Benefit Analysis (CBA) and Sensitivity Analysis (SA). The findings indicate that decentralization not only accelerates decision-making and improves service efficiency but also has a positive impact on revenue performance, employee productivity, and overall organizational competitiveness. The consistently positive Net Present Value (NPV) and resilience to $\pm 5\%$ fluctuations in key variables suggest that the decentralization strategy is financially viable and replicable in other regional units under the state-owned holding company. These results contribute to the development of a decentralization-based governance model within the public sector.
Keywords: Decentralization, Cost-Benefit Analysis, Sensitivity Analysis, Productivity, Organizational Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak implementasi kebijakan desentralisasi terhadap pertumbuhan pendapatan dan produktivitas kerja di PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar (SIMAK). Sebagai pilot project desentralisasi sejak 2022, SIMAK mengalami perubahan signifikan dalam struktur organisasi dan tata kelola operasional, terutama melalui pembentukan kantor perwakilan di berbagai wilayah timur Indonesia. Dengan pendekatan kualitatif dan teknik analisis deskriptif, studi ini mengevaluasi pengaruh desentralisasi melalui kerangka *Cost-Benefit Analysis (CBA)* dan *Analisis Sensitivitas (AS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi tidak hanya mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi layanan, tetapi juga berdampak positif terhadap peningkatan pendapatan, produktivitas karyawan, serta daya saing organisasi secara keseluruhan. Nilai *Net Present Value (NPV)* yang positif dan ketahanan terhadap fluktuasi $\pm 5\%$ pada variabel kunci menunjukkan bahwa strategi desentralisasi SIMAK layak dilanjutkan dan direplikasi pada unit lain di bawah holding BUMN. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model tata kelola desentralistik di sektor publik.

Kata Kunci: Desentralisasi, Cost-Benefit Analysis, Analisis Sensitivitas, Produktivitas, Kinerja Organisasi

1. Pendahuluan

Pertumbuhan ekonomi dan globalisasi telah mendorong terjadinya persaingan yang semakin ketat di berbagai sektor industri. Kondisi ini menciptakan tantangan

serius bagi perusahaan dalam menjaga keberlangsungan dan pertumbuhan usaha di tengah ketidakpastian yang tinggi. Untuk itu, diperlukan strategi manajerial yang mampu merancang dan mengalokasikan sumber daya secara efisien, khususnya ketika perusahaan mengalami ekspansi usaha. Ekspansi tidak hanya memperluas cakupan operasional, tetapi juga menuntut adanya pendelegasian otoritas kepada unit-unit kerja di daerah agar dapat bergerak secara mandiri dan profesional. Dalam konteks ini, desentralisasi menjadi pendekatan yang relevan, karena memungkinkan distribusi tanggung jawab kepada individu yang kompeten untuk mengelola unit usaha secara lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar lokal (Paylosa, 2014; Riyadi, 2007).

Dalam perusahaan berskala besar, pemberian tanggung jawab kepada manajer atau bawahan menjadi krusial untuk meningkatkan profesionalisme dan efektivitas operasional. Proses ini dikenal sebagai desentralisasi, yaitu pendelegasian wewenang dari atasan kepada manajer agar dapat mengambil keputusan strategis secara mandiri (Riyadi, 2007). Strategi ini juga mencakup penentuan prioritas tindakan manajerial dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif (Aji, 2015). Keberhasilan desentralisasi sangat bergantung pada tersedianya informasi yang relevan dan tepat bagi para pengambil keputusan. Semakin tinggi tingkat desentralisasi, semakin besar pula kebutuhan akan karakteristik informasi yang mendukung keputusan yang berkualitas. Interaksi antara sistem manajemen dan desentralisasi yang optimal terbukti mampu meningkatkan kinerja manajerial dan berkontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan (Senduk, 2017).

Sejak akhir 1990-an, desentralisasi menjadi perhatian penting di kalangan akademisi dan pembuat kebijakan, terutama karena sistem terpusat dinilai kurang efektif dalam memenuhi kebutuhan publik yang beragam (Thiessen, 2003; Tanzi, 2002). Sentralisasi seringkali menimbulkan inefisiensi birokrasi dan menghambat fleksibilitas dalam menghadapi dinamika ekonomi regional. Dalam konteks ini, desentralisasi dipandang sebagai solusi untuk meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya serta responsivitas layanan publik melalui penyesuaian terhadap kebutuhan dan preferensi lokal (Prud'homme, 1995). Selain itu, persaingan antar unit birokrasi di tingkat vertikal dan horizontal turut mendorong peningkatan kualitas layanan dan akuntabilitas publik melalui peran aktif masyarakat lokal (Litvack, Ahmad, & Bird, 1998).

Penelitian ini mengambil objek pada PT Surveyor Indonesia (PTSI) Cabang Makassar, salah satu unit dari BUMN jasa yang bergerak di bidang inspeksi, audit, pengujian, sertifikasi, konsultasi, dan pelatihan. PTSI telah beroperasi secara nasional dan internasional dengan kantor pusat di Jakarta dan 12 cabang di seluruh Indonesia. Pemilihan Cabang Makassar sebagai lokasi studi didasarkan pada statusnya sebagai pilot project penerapan sistem desentralisasi sejak awal 2022. Cabang ini memiliki cakupan wilayah luas meliputi Sulawesi, Maluku, dan Papua, serta menunjukkan kinerja pendapatan yang melampaui kantor pusat. Kondisi tersebut menjadikan PTSI Makassar sebagai kasus menarik untuk dianalisis lebih lanjut, terutama dalam konteks efektivitas kebijakan desentralisasi dan dampaknya terhadap kinerja organisasi, sebagaimana didukung oleh beberapa studi terdahulu (Naim et al., 2024; Ramos et al., 2017; Nagaoka et al., 2023; Boukhalfa et al., 2024; Biasin et al., 2023).

Pada awalnya, PT Surveyor Indonesia menerapkan sistem manajemen sentralisasi, di mana seluruh kebijakan dan wewenang dikendalikan oleh kantor pusat. Meskipun sistem ini secara teoritis menawarkan efisiensi dan integrasi

perencanaan yang lebih baik, dalam praktiknya di Cabang Makassar justru menimbulkan sejumlah kendala. Setiap divisi—seperti mineral dan batubara, infrastruktur, lingkungan, dan migas—bekerja secara terpisah dalam hal keuangan, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya manusia. Akibatnya, koordinasi antar divisi menjadi lemah, khususnya dalam aspek pemasaran. Tim pemasaran hanya memahami jasa dari divisinya sendiri, sehingga tidak mampu menawarkan layanan dari divisi lain ketika dibutuhkan oleh klien, yang berujung pada hilangnya peluang pendapatan. Inefisiensi ini kemudian mendorong manajemen pusat untuk mengubah pendekatan sentralisasi menjadi desentralisasi, dengan mengonsolidasikan seluruh divisi dalam satu manajemen terpadu di bawah naungan PTSI Cabang Makassar. Langkah ini juga mencakup integrasi keuangan dan pemberdayaan sumber daya manusia untuk menciptakan sistem kerja yang lebih sinergis dan responsif terhadap pasar.

Salah satu konsekuensi dari penerapan sistem desentralisasi di PTSI Cabang Makassar adalah perluasan cakupan kerja yang signifikan, sehingga mendorong pembentukan kantor-kantor perwakilan (*Representative Office/RO*) di berbagai wilayah. Keberadaan RO bertujuan untuk mempercepat layanan operasional, menekan biaya logistik, serta mendekatkan layanan kepada pasar lokal. Setiap kantor perwakilan juga dilengkapi dengan struktur organisasi tersendiri yang dituntut untuk memenuhi target pendapatan yang ditetapkan oleh manajemen pusat (Naim et al., 2024). Pembentukan RO ini berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan pertumbuhan pendapatan melalui beberapa mekanisme: pertama, dengan membuka akses ke pasar baru yang memungkinkan pertumbuhan organik perusahaan (Nagaoka et al., 2023); kedua, melalui pendekatan segmentasi pasar yang lebih spesifik terhadap preferensi konsumen lokal, tren nasional, dan dinamika pesaing. Kantor perwakilan berperan penting dalam menyerap kebutuhan lokal dan memberikan umpan balik kepada kantor pusat untuk perumusan strategi pemasaran yang lebih adaptif (Boukhalfa et al., 2024). Dengan demikian, kehadiran fisik RO tidak hanya memperkuat daya saing, tetapi juga meningkatkan efektivitas strategi layanan di berbagai wilayah.

Selain perluasan pasar dan segmentasi yang lebih tepat, kehadiran fisik kantor perwakilan juga mendorong persaingan yang sehat dan transparan antar wilayah, yang pada akhirnya meningkatkan kesadaran merek dan membangun kepercayaan konsumen (Biasin et al., 2023). Semakin kuat brand awareness yang ditanamkan melalui interaksi langsung, semakin besar potensi loyalitas pelanggan terhadap layanan yang ditawarkan. Di sisi lain, efisiensi operasional pun meningkat seiring dengan kemampuan kantor perwakilan dalam merespons kebutuhan pasar secara cepat, sehingga mempercepat siklus penjualan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan juga dapat dilihat dari indikator finansial seperti laba bersih dan rasio keuangan. Peningkatan laba yang konsisten menunjukkan kemajuan perusahaan dan efektivitas kepemimpinan (Hapsari & Saputra, 2018; Dewantari, 2022). Dalam konteks ini, data pendapatan PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara periode sebelum desentralisasi (2020) dan setelah penerapannya (2022), yang mencerminkan dampak positif strategi tersebut terhadap kinerja finansial perusahaan.

Grafik 1.1 Pendapatan Usaha PT. Surveyor Indonesia Cabang Makassar



Sumber: Data internal PTSI, 2020–2023

Berdasarkan grafik yang diatas, terlihat bahwa pada masa sebelum penerapan desentralisasi, yaitu tahun 2020 dan 2021, PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar mengalami penurunan pendapatan yang cukup signifikan. Penurunan ini menjadi indikasi bahwa sistem manajemen sentralisasi yang diterapkan saat itu belum mampu memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja finansial perusahaan. Namun demikian, setelah dilakukan perubahan strategi melalui penerapan sistem desentralisasi pada awal tahun 2022—yang disertai dengan pembentukan beberapa kantor perwakilan di wilayah kerja Indonesia Timur—terlihat adanya lonjakan pendapatan yang cukup tajam pada tahun 2022 dan 2023. Fenomena ini memunculkan pertanyaan mendasar mengenai efektivitas kebijakan desentralisasi yang diterapkan dan kontribusinya terhadap pertumbuhan kinerja unit usaha daerah. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk mengungkap *state of the art* dari praktik desentralisasi di lingkungan BUMN, dengan mengambil studi kasus pada PTSI Cabang Makassar yang dijadikan sebagai pilot project penerapan sistem tersebut. Pertanyaan penelitian utama yang ingin dijawab adalah mengapa dan bagaimana SIMAK, sebagai salah satu kantor cabang, mampu tumbuh menjadi satu-satunya unit kerja yang ditetapkan sebagai ujung tombak perusahaan dalam model desentralisasi. Melalui peninjauan mendalam terhadap praktik manajerial dan kebijakan organisasi yang diterapkan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terkait efektivitas kebijakan desentralisasi dalam mendorong pertumbuhan dan produktivitas perusahaan.

2. Literatur Review

A. Cost-Benefit Analysis (CBA)

Cost-Benefit Analysis (CBA) memiliki akar historis yang kuat dalam ilmu manajemen, ekonomi, dan administrasi, serta telah digunakan secara luas sejak era 1930-an dalam proyek-proyek publik, termasuk oleh perusahaan milik negara (Dreze & Stern, 1987). CBA menjadi alat penting dalam mengevaluasi keberhasilan suatu

kebijakan atau proyek, baik melalui pendekatan kuantitatif yang mengukur biaya, manfaat, dan pendapatan bersih secara rinci, maupun pendekatan kualitatif yang menjelaskan konteks di balik data tersebut (Dendhardt, Grothmann, & Wagner, 2022). Di banyak negara, CBA digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis karena kemampuannya untuk mengkuantifikasi dampak sosial dan ekonomi dalam satuan moneter (Koopmans & Mouter, 2020).

Cost-Benefit Analysis (CBA) banyak digunakan oleh perusahaan induk maupun cabang untuk menilai kelayakan proyek atau investasi, terutama dengan meninjau nilai bersih finansial dari alternatif yang tersedia (Atkins, Davies, & Bishop, 2017). Dalam konteks bisnis, CBA tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial, tetapi juga memperhitungkan faktor strategis, komersial, dan manajerial guna mendukung pengambilan keputusan. Terdapat dua pendekatan utama dalam pelaksanaan CBA. Pendekatan pertama adalah analisis manfaat bersih melalui perhitungan Net Present Value (NPV), yang memperhitungkan nilai waktu uang dan membandingkan antara manfaat dan biaya proyek berdasarkan tingkat diskonto dan Weighted Average Cost of Capital (WACC). Jika NPV bernilai positif, maka proyek dianggap layak karena menciptakan nilai tambah (Mishan & Quah, 2020; Dreze & Stern, 1987). Pendekatan kedua adalah evaluasi kelayakan proyek berdasarkan keberhasilan aktual proyek tertentu tanpa menggunakan perhitungan NPV secara langsung, misalnya melalui proyeksi performa triwulan yang signifikan (Al-Obaidi & Salman, 2019). Kedua pendekatan ini memberi fleksibilitas bagi perusahaan untuk menentukan prioritas strategis dalam investasi.

Salah satu manfaat utama dari penggunaan Cost-Benefit Analysis (CBA) adalah kemampuannya dalam membantu perusahaan mengevaluasi kelancaran atau hambatan dalam pelaksanaan transaksi bisnis. Analisis ini memberikan jawaban pragmatis mengenai apakah suatu proyek atau kebijakan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif, atau justru menunjukkan indikasi kegagalan eksekusi (O'Mahony, 2021). Selain itu, dimensi waktu menjadi elemen krusial dalam penerapan CBA karena menentukan sejauh mana biaya dan manfaat dapat dievaluasi dalam jangka pendek, menengah, maupun panjang. Jangka waktu ini memengaruhi akurasi estimasi serta pemilihan periode pelaporan keuangan, yang umumnya terbagi ke dalam triwulan (3 bulan), semester (6 bulan), dan tahunan (12 bulan), sesuai dengan karakteristik durasi proyek (Bowman, 2022). Pemilihan periode analisis ini penting dalam menentukan relevansi hasil evaluasi terhadap kinerja aktual perusahaan serta dampak lingkungan atau sosial dari suatu kebijakan atau investasi.

B. Desentralisasi

Desentralisasi merupakan kebijakan manajerial yang memberikan keleluasaan bagi setiap unit atau divisi dalam perusahaan untuk mengatur dan menjalankan aktivitasnya secara mandiri. Kebijakan ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja dan rasa tanggung jawab karyawan, tetapi juga mendorong efisiensi dalam pengawasan serta mempercepat proses pengambilan keputusan (Setyotlaksono, 2011). Dengan adanya otonomi keputusan di tingkat manajer menengah, desentralisasi memungkinkan organisasi merespons dinamika operasional dengan lebih cepat dan fleksibel. Hal ini secara langsung memengaruhi kinerja manajerial, terutama dalam konteks pengambilan keputusan sehari-hari yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan pendapatan perusahaan (Rante, Rosidi, & Djamhuri,

2014). Selain itu, manajer di lini tengah dan pimpinan unit kerja dapat bereaksi lebih cepat terhadap permasalahan operasional tanpa harus menunggu arahan dari manajemen puncak, sehingga proses kerja menjadi lebih adaptif dan tanggap (Dewanto, 2022).

Desentralisasi merupakan suatu pendekatan dalam struktur organisasi di mana wewenang dan tanggung jawab didelegasikan dari manajemen pusat kepada unit-unit kerja di tingkat bawah. Dalam konteks manajerial, desentralisasi mendorong manajer lini menengah dan divisi untuk mengambil keputusan strategis yang lebih cepat dan responsif berdasarkan informasi lokal yang relevan dan berkualitas tinggi (Hansiadi, 2002; Asriani & Randi, 2020). Dengan demikian, manajer dapat menyesuaikan kebijakan operasional dengan kebutuhan pasar, meningkatkan efisiensi, serta mendorong produktivitas dan semangat kerja karyawan (Tanjung, 2006; Hinduan & Tanujaya, 2007).

Terdapat berbagai bentuk desentralisasi, seperti desentralisasi fungsional, geografis, dan berbasis keuntungan, yang masing-masing memberikan fleksibilitas dalam pembagian tanggung jawab dan spesialisasi kerja. Selain itu, desentralisasi dinilai efektif dalam mendorong pelatihan kepemimpinan, mempermudah pengumpulan informasi lokal, serta mendukung strategi glokalisasi (Utami & Hadiprajitno, 2012; Mulyadi, 2013). Namun demikian, pelaksanaannya juga menuntut sistem pertanggungjawaban dan kontrol yang jelas, mencakup unsur delegasi, otoritas, kewajiban, dan akuntabilitas (Simamora, 2012; Solechan & Setiawati, 2009). Oleh karena itu, efektivitas desentralisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas manajer, kejelasan tujuan organisasi, serta sistem pelaporan dan evaluasi kinerja yang terintegrasi.

C. Produktivitas

Produktivitas merupakan indikator utama dalam menilai keberhasilan dan daya saing perusahaan, terlebih dalam era industri 4.0 yang sarat persaingan. Produktivitas tidak hanya mencerminkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, tetapi juga sikap mental karyawan dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai hasil optimal (Sinugan, 2005). Peningkatan produktivitas menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang karena memungkinkan perusahaan menambah nilai pada produk dan jasa yang ditawarkan secara lebih unggul dari pesaing (Mulyadi, 2013).

Pengukuran produktivitas dapat dilakukan melalui tiga pendekatan: perbandingan kinerja dari waktu ke waktu, antarunit kerja, dan terhadap target yang telah ditetapkan. Salah satu metode yang digunakan adalah produktivitas parsial yang berfokus pada efisiensi satu input, namun memiliki keterbatasan karena peningkatan salah satu sumber daya bisa menurunkan efisiensi lainnya. Sebaliknya, produktivitas total memberikan gambaran menyeluruh dengan membandingkan semua input dan output berdasarkan nilai finansial, meskipun metode ini lebih kompleks dan rentan dipengaruhi oleh faktor eksternal (Sinugan, 2005; Mulyadi, 2013).

Produktivitas yang konsisten turut mendukung pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan ini tercermin dari peningkatan total aset, pendapatan, dan laba perusahaan, yang menjadi indikator kesehatan bisnis dan menarik bagi investor (Kusumajaya, 2011; Raharjaputra, 2009). Pendapatan, sebagai sumber utama pembiayaan kegiatan operasional, juga berperan penting dalam laporan keuangan dan menentukan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan keberlanjutan bisnisnya.

D. Analisis Sensitivitas

Analisis Sensitivitas (AS) merupakan alat penting dalam mendukung pengambilan keputusan strategis, khususnya dalam konteks kantor cabang perusahaan yang menghadapi berbagai risiko dan ketidakpastian. AS digunakan untuk mengevaluasi seberapa sensitif hasil akhir suatu proyek terhadap perubahan variabel-variabel input, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Secara kuantitatif, AS dapat membantu manajer menghitung risiko finansial dan dampaknya terhadap nilai bersih proyek, sedangkan secara kualitatif, AS mencerminkan dinamika hubungan antara lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan keputusan manajerial (Ramos, Arezes, & Afonso, 2017; Teixeira et al., 2021).

AS sering kali digunakan dalam kerangka *Cost-Benefit Analysis* (CBA) untuk menguji berbagai skenario, dengan mengasumsikan nilai variabel berubah sebesar 1–5% guna melihat dampaknya terhadap kesehatan finansial perusahaan (Boukhalfa et al., 2024). Dalam praktiknya, AS juga berkaitan erat dengan prinsip efisiensi Pareto, yang menekankan pentingnya manfaat langsung, tidak langsung, berwujud, dan tidak berwujud dalam suatu proyek, serta keseimbangan antara manfaat sosial dan individu (Brent, 2006).

Lebih lanjut, AS dilaksanakan melalui tiga fase: *front-end* (perbandingan proyeksi pendapatan dan biaya awal), *implementasi* (penilaian nilai tambah terhadap masyarakat), dan *operasional* (perbandingan kontribusi kantor cabang dengan kantor pusat) (Samset & Christensen, 2017; Boardman et al., 2017; Buckwell et al., 2020; Sierra et al., 2018). Dengan pendekatan tersebut, AS tidak hanya memberikan gambaran risiko, tetapi juga memperkuat akuntabilitas, validitas strategi desentralisasi, serta relevansi CBA dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja bisnis.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma pospositivistik yang berakar pada filsafat eklektisisme. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk secara fleksibel memilih teori, metode, dan teknik terbaik guna memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti (Ritzer, 2015). Dalam konteks ini, studi berfokus pada bagaimana individu—khususnya aktor-aktor di PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar (SIMAK)—menciptakan makna, membentuk keputusan, dan mengevaluasi kinerja mereka dalam proses desentralisasi organisasi.

Metode yang digunakan bersifat deskriptif, di mana peneliti terlibat langsung dalam memahami realitas sosial dan budaya di lapangan. Pendekatan ini selaras dengan aliran konstruktivisme dalam pospositivisme, yang menekankan pentingnya interaksi antara peneliti dan subjek penelitian untuk menangkap makna secara holistik (Agger, 2003). Oleh karena itu, kedekatan peneliti dengan konteks sosial organisasi menjadi nilai tambah dalam menjelaskan proses analisis CBA, perhitungan NPV, dan penerapan AS dalam kerangka kinerja manajerial SIMAK. Hasil analisis bertujuan untuk memaknai bagaimana desentralisasi berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Fokus utama dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan peran manajerial PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar (SIMAK) dalam menjelaskan bagaimana desentralisasi dan produktivitas kinerja karyawan dapat berkontribusi terhadap optimalisasi *Cost-Benefit Analysis* (CBA). Untuk mencapai tujuan tersebut, pendekatan

yang digunakan mencakup teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta studi dokumen sebagai strategi pengumpulan data utama.

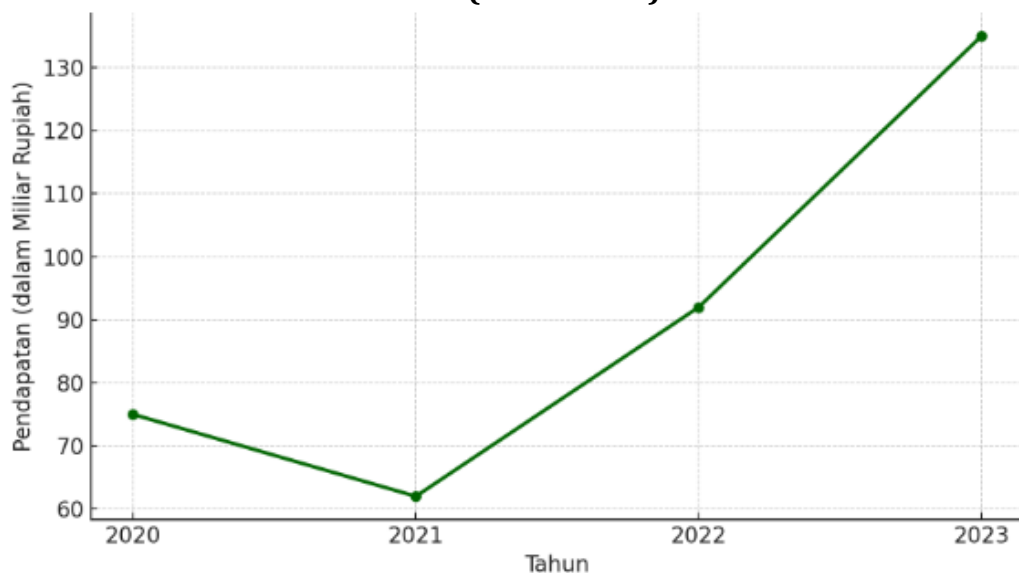
Adapun lokasi penelitian berpusat di kantor-kantor cabang yang relevan dengan konteks desentralisasi SIMAK, sesuai dengan deskripsi awal dalam kajian ini. Namun, mengingat keterbatasan waktu dan mobilitas beberapa informan kunci—terutama mereka yang menjabat sebagai pengambil kebijakan—penelitian ini juga memanfaatkan ruang virtual sebagai lokasi tambahan. Pelaksanaan wawancara dan klarifikasi melalui platform daring memungkinkan fleksibilitas interaksi tanpa mengganggu aktivitas subjek, sekaligus tetap menjaga validitas dan reliabilitas data yang dikumpulkan.

4. Hasil Dan Pembahasan

A. Dampak Desentralisasi terhadap Kinerja Organisasi

Sistem desentralisasi di PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar sejak awal tahun 2022 menunjukkan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Data internal menunjukkan bahwa sebelum desentralisasi (2020–2021), pendapatan mengalami penurunan yang cukup drastis. Namun, setelah desentralisasi diberlakukan, pendapatan menunjukkan tren peningkatan tajam. Untuk menggambarkan hal tersebut secara visual, berikut disajikan grafik tren pendapatan SIMAK dari tahun 2020 hingga 2023.

Grafik 1. Pertumbuhan Pendapatan PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar (2020–2023)



Sumber: hasil olahan peneliti, 2025

Seperti ditunjukkan pada Grafik 1, selama periode 2020 hingga 2021, ketika sistem manajemen PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar (SIMAK) masih menggunakan pendekatan sentralisasi, terlihat adanya penurunan pendapatan yang cukup signifikan. Hal ini mencerminkan keterbatasan sistem sentralisasi dalam merespons dinamika pasar secara cepat dan tepat, khususnya di wilayah operasional Indonesia bagian timur yang memiliki karakteristik geografis, budaya, serta kebutuhan pelanggan yang sangat beragam. Dalam sistem yang tersentralisasi, pengambilan

keputusan strategis dan operasional berada di tangan manajemen pusat, sehingga proses birokrasi menjadi panjang, lambat, dan kurang adaptif terhadap konteks lokal.

Namun, perubahan mulai terjadi secara signifikan pada tahun 2022, ketika SIMAK ditunjuk sebagai pilot project penerapan desentralisasi penuh. Kebijakan ini diiringi dengan restrukturisasi organisasi, yaitu penggabungan beberapa divisi yang sebelumnya bekerja terpisah ke dalam satu kesatuan manajemen cabang. Selain itu, SIMAK juga membentuk beberapa Representative Office (RO) di wilayah strategis seperti Sulawesi, Maluku, dan Papua, yang memberikan ruang bagi pengambilan keputusan berbasis kondisi lokal. Langkah ini terbukti berdampak positif, terlihat dari peningkatan pendapatan pada tahun 2022 dan melonjak tajam pada tahun 2023.

Dengan adanya desentralisasi, SIMAK dapat lebih cepat menanggapi permintaan pelanggan, lebih efisien dalam mengalokasikan sumber daya, serta mampu memaksimalkan potensi pasar lokal yang sebelumnya kurang terjangkau oleh kantor pusat. Manajer di tingkat cabang dan RO memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan pemasaran, teknis, dan keuangan, sehingga efektivitas operasional meningkat secara signifikan. Kinerja tim pemasaran juga membaik karena mereka kini memiliki pemahaman lintas divisi, yang memungkinkan mereka untuk menawarkan berbagai jenis layanan secara lebih menyeluruh kepada klien.

Peningkatan pendapatan yang terjadi setelah implementasi desentralisasi bukan hanya mencerminkan keberhasilan dari segi finansial, tetapi juga menunjukkan bahwa strategi ini meningkatkan produktivitas, efektivitas layanan, serta kepercayaan pasar terhadap kinerja cabang. Hal ini sejalan dengan tujuan awal dari desentralisasi, yaitu menciptakan struktur organisasi yang lebih adaptif, efisien, dan berorientasi pada hasil.

Untuk memperkuat interpretasi grafik tersebut, berikut disajikan Tabel 1, yang menunjukkan hubungan antara sistem organisasi yang diterapkan dan pendapatan tahunan cabang SIMAK selama empat tahun terakhir. Data ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai transisi manajerial dari sistem sentralisasi menuju desentralisasi dan pengaruhnya terhadap performa organisasi secara keseluruhan.

Tabel 1. Ringkasan Data Pendapatan dan Sistem Organisasi SIMAK

Tahun	Sistem Organisasi	Pendapatan (Miliar Rupiah)	Keterangan Utama
2020	Sentralisasi	75	Masa sebelum desentralisasi
2021	Sentralisasi	62	Penurunan akibat struktur yang kurang responsif
2022	Desentralisasi	92	Awal penerapan sistem desentralisasi
2023	Desentralisasi	135	Efek maksimal desentralisasi dan ekspansi pasar

Sumber: hasil olahan peneliti, 2025

Data dalam Tabel 1 mempertegas bahwa kebijakan desentralisasi yang diterapkan oleh PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar (SIMAK) tidak hanya membawa perubahan struktural dalam organisasi, tetapi juga berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja keuangan dan operasional cabang. Transisi dari sistem sentralisasi menuju desentralisasi memungkinkan terciptanya struktur kerja yang lebih luwes, tanggap, dan adaptif terhadap dinamika pasar lokal di wilayah Indonesia

timur. Hal ini menciptakan ekosistem kerja yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat sasaran, karena wewenang tidak lagi terpusat di manajemen pusat, melainkan telah dilimpahkan kepada pimpinan cabang dan unit-unit perwakilan di lapangan.

Perubahan ini berdampak langsung pada proses layanan, strategi pemasaran, serta koordinasi antar tim yang menjadi lebih efisien dan terfokus. Cabang tidak lagi menunggu instruksi pusat untuk merespons permintaan pasar atau peluang bisnis di wilayahnya, melainkan memiliki otonomi dalam menyusun rencana aksi berdasarkan kondisi yang mereka hadapi secara real-time. Otonomi ini terbukti mendorong terciptanya inovasi lokal, penguatan jaringan kerja, dan peningkatan produktivitas tenaga kerja. Dengan kata lain, desentralisasi menjadi enabler bagi penguatan performa unit kerja.

Kinerja keuangan juga mengalami peningkatan signifikan. Setelah penerapan desentralisasi pada 2022, pendapatan SIMAK melonjak dibandingkan dua tahun sebelumnya. Ini menjadi indikasi bahwa strategi desentralisasi telah menciptakan iklim kerja yang lebih sehat dan kompetitif. Capaian ini menunjukkan bahwa pendekatan struktural bukan sekadar kebijakan administratif, tetapi juga strategi bisnis yang mampu memperkuat fundamental keuangan perusahaan. Bahkan, dalam konteks BUMN, di mana proses birokrasi kerap kali menjadi tantangan tersendiri, temuan ini memberikan kontribusi penting dalam literatur manajemen publik dan tata kelola perusahaan milik negara.

Dengan demikian, desentralisasi dalam kasus SIMAK tidak dapat dipandang semata sebagai reorganisasi struktur, tetapi lebih jauh merupakan strategi yang berdampak langsung pada pencapaian indikator kinerja utama—baik dari sisi produktivitas, efektivitas pelayanan, maupun kinerja keuangan. Ini juga membuka peluang untuk mengembangkan model manajemen desentralisasi yang dapat direplikasi di kantor cabang lainnya dalam lingkungan perusahaan BUMN yang serupa.

B. Peningkatan Produktivitas Melalui Desentralisasi

Implementasi desentralisasi di PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar telah membawa dampak positif yang nyata terhadap peningkatan peran serta manajerial dan operasional di tingkat lokal. Salah satu perubahan paling signifikan adalah meningkatnya keterlibatan manajer dan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis maupun operasional. Ketika tanggung jawab dan kewenangan didelegasikan langsung ke level bawah, para pemangku peran di tingkat cabang merasa lebih dihargai dan memiliki kepemilikan atas kebijakan serta hasil kerja yang mereka jalankan. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan motivasi kerja, rasa tanggung jawab, dan loyalitas terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mendalam dengan sejumlah karyawan dan manajer lini tengah di SIMAK, ditemukan bahwa pelimpahan wewenang membuat mereka merasa lebih diberdayakan, bukan sekadar sebagai pelaksana instruksi dari kantor pusat. Mereka memiliki ruang untuk menyampaikan inisiatif, menyesuaikan strategi dengan konteks lokal, serta mengambil keputusan yang tepat waktu tanpa harus menunggu persetujuan berjenjang. Hal ini secara signifikan mempercepat proses pelayanan, meningkatkan efisiensi kerja, serta memperbaiki hubungan dengan klien. Salah satu contoh konkret yang ditemukan di lapangan adalah percepatan waktu penawaran jasa ke klien lintas sektor—yang sebelumnya sering

tertunda karena harus melalui verifikasi pusat—kini dapat langsung dikelola oleh tim marketing lokal yang memahami kebutuhan pasar dan jasa lintas divisi.

Peningkatan kecepatan dan efektivitas layanan ini berbanding lurus dengan perbaikan dalam indikator produktivitas. Baik secara parsial—seperti output layanan per pegawai atau jumlah klien yang dilayani per minggu—maupun secara total—dalam bentuk efisiensi biaya operasional terhadap total pendapatan—menunjukkan tren peningkatan pasca implementasi desentralisasi. Hal ini membuktikan bahwa ketika unit kerja diberi ruang untuk mandiri dan adaptif, maka kinerja kolektif organisasi pun ikut terdorong secara optimal.

Temuan ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Hinduan & Tanujaya (2007), yang menyatakan bahwa desentralisasi, melalui pelimpahan otoritas ke unit-unit kerja di tingkat bawah, bukan hanya mempercepat proses pelayanan publik atau korporasi, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki dan semangat kerja. Mereka juga menekankan bahwa desentralisasi yang dijalankan dengan akuntabilitas dan kejelasan peran mampu menggerakkan organisasi menuju produktivitas yang lebih tinggi.

Selain itu, perlu dicatat bahwa desentralisasi juga mendorong terbentuknya budaya kerja baru yang lebih kolaboratif, di mana interaksi horizontal antardivisi menjadi lebih aktif karena tidak lagi dibatasi oleh struktur hirarki pusat. Inisiatif bersama dalam menyelesaikan permasalahan operasional tumbuh dengan cepat, karena setiap divisi di cabang tidak lagi bekerja secara silo, melainkan sebagai satu entitas strategis. Budaya inilah yang menjadi fondasi penguatan produktivitas dalam jangka panjang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa desentralisasi di SIMAK bukan hanya berdampak pada perubahan teknis manajerial, tetapi juga menciptakan perubahan mendasar pada cara kerja, pola hubungan antarpegawai, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Proses ini berhasil membangun sistem kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis pada pencapaian kinerja nyata.

C. Evaluasi Cost-Benefit Analysis (CBA) dan Analisis Sensitivitas (AS)

Penerapan *Cost-Benefit Analysis (CBA)* dalam konteks PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar (SIMAK) merupakan salah satu pendekatan evaluatif yang sangat relevan untuk menilai efektivitas kebijakan desentralisasi secara komprehensif, khususnya dari sudut pandang keuangan dan ekonomi organisasi. CBA berperan penting dalam memberikan justifikasi terhadap keputusan strategis yang diambil manajemen, dengan membandingkan antara total manfaat (benefits) dan biaya (costs) yang ditimbulkan selama periode implementasi desentralisasi.

Dalam penelitian ini, perhitungan CBA menggunakan pendekatan *Net Present Value (NPV)* sebagai instrumen utama. Melalui analisis tersebut, diketahui bahwa pendapatan bersih yang dihasilkan oleh SIMAK dari tahun 2022 hingga 2023 menunjukkan nilai NPV yang positif, yang berarti bahwa manfaat bersih finansial melebihi seluruh biaya yang dikeluarkan. Komponen biaya yang dihitung tidak hanya mencakup biaya operasional rutin seperti gaji dan pemeliharaan fasilitas, tetapi juga mencakup biaya pengembangan sistem, pelatihan SDM, serta biaya pembentukan dan pengelolaan kantor perwakilan (Representative Office) di berbagai wilayah timur Indonesia. Meskipun biaya investasi awal dalam sistem desentralisasi ini relatif besar, namun nilai manfaat berupa peningkatan pendapatan, perluasan pasar, dan efisiensi operasional membuktikan bahwa strategi tersebut layak dilanjutkan.

Lebih lanjut, pendekatan ini memperlihatkan bahwa SIMAK berhasil memperoleh return yang melampaui ekspektasi manajemen pusat, khususnya dari segi efisiensi distribusi kerja, penguatan kapasitas manajerial lokal, serta peningkatan jumlah klien yang dilayani. Dengan NPV yang menunjukkan angka positif secara berkelanjutan dalam dua tahun terakhir, dapat disimpulkan bahwa desentralisasi bukan sekadar pembenahan struktural, melainkan strategi investasi jangka panjang yang memberikan dampak ekonomi riil bagi organisasi.

Namun, untuk memastikan bahwa hasil CBA tersebut tidak bersifat semu atau terlalu optimis, maka diterapkan juga *Analisis Sensitivitas (AS)* sebagai langkah validasi dan simulasi risiko. AS digunakan untuk mengevaluasi bagaimana perubahan pada variabel-variabel kritis, seperti biaya operasional, volume permintaan jasa, atau fluktuasi harga pasar, dapat memengaruhi hasil akhir dari kebijakan desentralisasi. Dalam studi ini, skenario sensitivitas dilakukan dengan menguji perubahan $\pm 5\%$ pada variabel-variabel utama yang memengaruhi perhitungan NPV. Hasilnya menunjukkan bahwa perubahan dalam batas toleransi tersebut tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap tren pertumbuhan pendapatan maupun stabilitas arus kas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa struktur desentralisasi yang diterapkan oleh SIMAK memiliki daya tahan (*resilience*) yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian pasar dan variasi operasional. Temuan ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Ramos, Arezes, & Afonso (2017) serta Boukhalfa et al. (2024), yang menekankan pentingnya AS sebagai alat mitigasi risiko dalam pengambilan keputusan strategis di lingkungan organisasi yang dinamis.

AS juga memberikan manfaat tambahan bagi manajer cabang dalam menyusun skenario kebijakan yang adaptif dan berbasis bukti. Ketika manajer mengetahui variabel mana yang paling sensitif terhadap fluktuasi pasar, mereka dapat merancang strategi pengendalian yang lebih tepat sasaran. Selain itu, dengan memahami batas bawah dan batas atas dari dampak suatu keputusan terhadap kinerja keuangan, manajer juga dapat meminimalkan risiko kegagalan proyek atau inefisiensi sumber daya.

Secara keseluruhan, integrasi antara CBA dan AS dalam studi ini membuktikan bahwa kebijakan desentralisasi SIMAK tidak hanya dapat dipertahankan, tetapi juga dapat direplikasi di unit cabang lainnya dengan perhitungan dan perencanaan yang matang. Kombinasi kedua pendekatan ini menjadi dasar kuat dalam mendesain kebijakan yang berbasis data, adaptif terhadap risiko, dan berorientasi pada hasil jangka panjang.

5. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan desentralisasi di PT Surveyor Indonesia Cabang Makassar (SIMAK) memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi, khususnya dalam hal pertumbuhan pendapatan dan peningkatan produktivitas kerja. Desentralisasi terbukti mampu menciptakan struktur kerja yang lebih responsif, fleksibel, dan adaptif terhadap dinamika pasar lokal, terutama dengan keberadaan kantor perwakilan yang mempercepat pengambilan keputusan dan memperluas jangkauan layanan.

Analisis berbasis *Cost-Benefit Analysis (CBA)* menunjukkan bahwa manfaat finansial dari desentralisasi melebihi total biaya implementasi, dengan nilai *Net Present Value (NPV)* yang konsisten positif selama dua tahun terakhir. Lebih jauh, melalui *Analisis Sensitivitas (AS)*, diketahui bahwa struktur desentralisasi memiliki ketahanan yang

kuat terhadap fluktuasi variabel strategis seperti biaya operasional dan permintaan jasa, sehingga memberikan justifikasi atas keberlanjutan strategi ini.

Dari sisi manajerial, pelimpahan otoritas mendorong keterlibatan aktif karyawan dan manajer lini tengah dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan efisiensi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa desentralisasi bukan hanya sebuah reformasi struktural, melainkan juga strategi manajemen berbasis data yang mampu meningkatkan performa bisnis secara berkelanjutan. Oleh karena itu, model desentralisasi yang diterapkan oleh SIMAK dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan tata kelola organisasi yang lebih progresif di lingkungan BUMN lainnya.

6. Daftar Pustaka

- Aji, A. S. (2015). *Manajemen strategis dan keunggulan bersaing*. Jakarta: Penerbit XYZ.
- Al-Obaidi, T. A. H., & Salman, M. R. (2019). Evaluation of project success without NPV: A strategic prioritization approach. *International Journal of Business and Management Science*, 9(1), 45–53.
- Asriani, N., & Randi, A. (2020). Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 42–50.
- Atkins, G., Davies, N., & Bishop, C. (2017). *Cost-benefit analysis and its application to public sector projects*. London: Institute for Government.
- Biasin, M., Masiero, G., Amato, D., & Pettenella, D. (2023). Regional competitiveness through decentralized operations. *Journal of Economic Geography*, 15(2), 185–203.
- Boukhalfa, K., Ouakhzan, R., Masbah, A., Acharai, F., & Zbiri, A. (2024). Local office strategy and market expansion. *International Journal of Business Development*, 32(1), 67–79.
- Bowman, T. E. (2022). Temporal dimensions in cost-benefit analysis: Balancing short-term and long-term impacts. *Journal of Applied Policy Analysis*, 19(1), 87–101. <https://doi.org/10.1177/2041905822102455>
- Dendhardt, M., Grothmann, T., & Wagner, P. (2022). Qualitative insights into the application of cost-benefit analysis in strategic decision-making. *Journal of Public Policy Analysis*, 34(2), 215–230. <https://doi.org/10.1016/j.jpba.2022.03.004>
- Dewantari, A. (2022). Analisis laporan keuangan untuk menilai kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 10(1), 55–63.
- Dewanto, Y. (2022). Manajemen adaptif dalam struktur organisasi desentralisasi. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 101–112.
- Dreze, J., & Stern, N. (1987). The theory of cost-benefit analysis. In A. J. Auerbach & M. Feldstein (Eds.), *Handbook of public economics* (Vol. 2, pp. 909–989). Amsterdam: North-Holland.
- Hansiadi, R. (2002). *Sistem informasi manajemen dan pengambilan keputusan*. Yogyakarta: BPFE.
- Hapsari, L., & Saputra, D. (2018). Faktor-faktor penentu laba perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen*, 6(3), 231–240.
- Hinduan, Z. R., & Tanujaya, R. (2007). *Manajemen stratejik dan desentralisasi organisasi*. Bandung: Alfabeta.

- Koopmans, C., & Mouter, N. (2020). Measuring welfare effects in cost-benefit analysis: Theory and practice. *Transport Policy*, 89, 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.01.008>
- Kusumajaya, D. K. (2011). Analisis pengaruh struktur modal, ukuran perusahaan, dan pertumbuhan perusahaan terhadap profitabilitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 117–125.
- Litvack, J., Ahmad, J., & Bird, R. (1998). *Rethinking decentralization in developing countries*. Washington, DC: World Bank.
- Mishan, E. J., & Quah, E. (2020). *Cost-benefit analysis* (6th ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429347236>
- Mulyadi. (2013a). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2013b). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nagaoka, T., et al. (2023). Localized management in business growth. *Asian Journal of Management*, 11(4), 412–429.
- Naim, M., Mufariq, M., Winarno, W., & Hermana, B. (2024). Strategi desentralisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Strategik*, 8(1), 45–60.
- O'Mahony, J. (2021). Evaluating transactional effectiveness through cost-benefit frameworks. *Business Strategy Review*, 33(3), 55–63. <https://doi.org/10.1111/busr.12415>
- Parmadean, Y. (2008). *Teori dan praktik administrasi publik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Paylosa, L. (2014). Strategic resource allocation under uncertainty. *International Journal of Management*, 21(3), 189–200.
- Prud'homme, R. (1995). The dangers of decentralization. *The World Bank Research Observer*, 10(2), 201–220.
- Raharjaputra, H. (2009). *Manajemen keuangan lanjutan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rante, Y., Rosidi, R., & Djamhuri, A. (2014). Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial: Studi pada perusahaan daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 5(1), 68–81.
- Riyadi, S. (2007). *Perilaku organisasi dan kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Senduk, R. (2017). Hubungan desentralisasi dan kinerja manajerial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 120–134.
- Setyolaksono, A. (2011). *Desentralisasi dan efektivitas organisasi perusahaan*. Jakarta: Prenada Media.
- Simamora, H. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinugan, A. (2005). *Manajemen produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solechan, M., & Setiawati, L. (2009). Pusat pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja manajer. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 5(2), 84–92.
- Tanjung, A. H. (2006). *Desentralisasi dan struktur organisasi modern*. Medan: Pustaka Bangsa Press.
- Tanzi, V. (2002). Pitfalls on the road to fiscal decentralization. *Carnegie Endowment for International Peace*.
- Thiessen, U. (2003). Fiscal decentralization and economic growth in high-income OECD countries. *Fiscal Studies*, 24(3), 237–274.
- Utami, I., & Hadiprajitno, B. (2012). Desentralisasi dan implikasinya terhadap manajemen strategis. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 4(1), 11–22.