

**KEEFEKTIFAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
PT. BUMI KARSA MAKASSAR**

SKRIPSI

Oleh

RIZKY TRIWAHYUNI

NIM 105730508214



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
MAKASSAR
2018**

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Allah Lay hendaknya kamu berharap.

(Q.S. Al-Insyirah: 6-8)

Janganlah kamu menggantungkan cita-cita pada orang lain, tetapi carilah sendiri apa yang kau cari dengan segenap kemampuan, doa serta usaha yang selalu mengiringi langkahmu.

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua tercinta, motivator terbesar yang selalu tulus memberikan kasih sayang, doa dan motivasi yang sangat berharga dalam hidup saya. Terima kasih atas semua pengorbanan dan kesabaran dalam mendidik saya hingga kini.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No.259 Telp. (0411) 860 132 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : "Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen Pada
PT. Bumi Karsa Makassar"

Nama Mahasiswa : Rizky Triwahyuni

No. Stambuk/ NIM : 10573 05082 14

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan di ujikan didepan Panitia Penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada tanggal 22 Desember 2018 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, 22 Desember 2018

Menyetujui,

Pembimbing I,

Dr. H. Sultan Sarda, M.M
NBM. 103 0311

Pembimbing II,

Ismail Badollahi, SE., M.Si, Ak. CA. CSP
NIDN. 0905158801

Mengetahui,

Dekan,



Ismail Rasulong, SE, MM
NBM. 903 078

Ketua Program Studi,

Ismail Badollahi, SE., M.Si, Ak. CA. CSP
NBM. 107 3428



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No.259 Telp. (0411) 860 132

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama Rizky Triwahyuni, NIM 105730508214, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0123/2018 M, tanggal 15 Rabiul Akhir 1440 H/ 22 Desember 2018 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

15 Rabiul Akhir 1440 H

Makassar,

22 Desember 2018 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE., MM (.....) (Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM (.....) (Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim, HR, SE., MM (.....) (WD 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Dr. Andi Rustam, SE., MM, Ak. CA, CPA (.....)
2. Linda Arisanty Razak, SE., M. Si, Ak. CA (.....)
3. Mira, SE., M. Ak. Ak (.....)
4. Hasanuddin, SE., M. Si (.....)

Disahkan oleh,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar

Ismail Rasulong, SE., MM
NBM: 903 078



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No.259 Telp. (0411) 860 132

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rizky Triwahyuni
Stambuk : 10573 05082 14
Program Studi : Akuntansi
Dengan Judul : "Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT.
Bumi Karsa Makassar".

Dengan ini menyatakan bahwa:

Skripsi yang saya ajukan di depan tim penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar dan diujikan pada tanggal 22 Desember 2018.

Makassar, 22 Desember 2018



g membuat pernyataan,

Rizky Triwahyuni

Diketahui Oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Jurusan Akuntansi

Ismail Rasulong, SE., MM
NBM : 903 078

Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.CA.CSP
NBM : 107 3428

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tidak henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul “Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Bumi Karsa Makassar”.

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis Bapak Bakri Baharu dan Ibu Sri Nefowati yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus tak pamrih. Dan saudara-saudaraku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya oenerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan berterima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada :

1. Bapak Dr. H. Abd Rahman rahim, SE.,MM., Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, SE., MM Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Ismail Badollahi, SE.,M.Si.,Ak.CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Drs. H. Sultan Sarda., MM, selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi dapat diselesaikan.
5. Bapak Ismail Badollahi., SE.,M.Si.,Ak.CA, selaku Pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/Ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Para Staf Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi angkatan 2014 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.
9. Terima kasih teruntuk semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan skripsi ini.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan skripsi ini.

Mudah-mudahan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahifisabililhaq fastabiqul khairat, Wassalamualaikum.Wr.Wb.

Makassar, 22 Desember 2018

Penulis

ABSTRAK

RIZKY TRIWAHYUNI, 2018. **Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Bumi Karsa Makassar**, Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Pembimbing I Sultan Sarda dan Pembimbing II Ismail Badollahi,

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keefektifan sistem pengendalian manajemen PT. Bumi Karsa dalam pencapaian tujuan perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Data yang diperoleh yaitu melalui observasi, wawancara dan dokumentasi serta dilakukan analisis data dari seluruh data yang terkumpul. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber data dan teknik triangulasi pengumpulan data. Hal ini menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan di PT. Bumi Karsa telah berjalan secara efektif dengan mengimplementasikan strategi perusahaan berupa *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive controll system* di dalam pelaksanaannya.

Kata Kunci : *Sistem, Pengendalian Manajemen.*

ABSTRACT

RIZKY TRIWAHYUNI, 2018. **Effectiveness of Management Control Systems at PT. Bumi Karsa Makassar**, Thesis Accounting Study Program, Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Makassar. Supervised by Sultan Sarda Advisor I and Advisor II Ismail Badollahi,

This study aims to determine the level of effectiveness of the management control system of PT. Bumi Karsa in achieving company goals. The type of research used is descriptive qualitative research. The data obtained is through observation, interviews and documentation as well as analyzing data from all collected data. The data analysis technique used is the data source triangulation technique and the data collection triangulation technique. This shows that the Management Control System applied at PT. Bumi Karsa has been running effectively by implementing the company's strategy in the form of belief systems, boundary systems, diagnostic control systems and interactive control systems in the implementation.

Keywords: System, Management Control.

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK BAHASA INDONESIA	xi
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
A. Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen	5
1. Pengertian Sistem	5
2. Pengertian Pengendalian.....	6
3. Pengertian Manajemen.....	8
B. Sistem Pengendalian Manajemen Menurut Robert Simons	9
C. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen.....	15
D. Jenis-Jenis Sistem Pengendalian Manajemen.....	17
E. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen.....	20
F. Sarana dan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen	21
G. Struktur dan Proses Pengendalian Manajemen.....	29
H. Penelitian Terdahulu.....	34

I. Kerangka Pikir	38
BAB III METODE PENELITIAN	39
A. Jenis Penelitian.....	39
B. Fokus Penelitian	39
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian	39
D. Sumber Data	39
E. Pengumpulan Data.....	40
F. Instrumen Penelitian	40
G. Metode Analisis	41
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	43
A. Sejarah Singkat Perusahaan	43
B. Visi dan Misi Perusahaan	45
C. Struktur Organisasi	46
D. Job Description.....	47
E. Sertifikat dan Penghargaan.....	48
F. Budaya Perusahaan	49
G. Pelanggan Perusahaan	51
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Hasil Penelitian	52
B. Pembahasan	62
BAB VI PENUTUP	64
A. Kesimpulan.....	64
B. Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA.....	66
LAMPIRAN.....	68

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
2.1 Indikator Belief System	11
2.2 Indikator Boundary System	12
2.3 Indikator Diagnostic Control System	14
2.4 Indikator Interactive Control System	15
2.5 Penelitian Terdahulu	35
5.1 Penerapan Sistem Pengenalan Manajemen	62

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
2.1 Elemen Pengendalian Manajemen	7
2.2 Kerangka Pemikiran.....	38
3.1 Triangulasi Sumber Data	42
3.2 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....	42
4.1 Struktur Organisasi	46

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi saat ini pada perusahaan yang semakin luas, menuntut suatu persaingan yang cukup ketat didalam dunia usaha. Dampak yang dirasakan oleh beberapa perusahaan adalah semakin ketatnya tingkat persaingan antara mereka, hal ini memerlukan suatu solusi yang tepat agar kinerja perusahaan bisa tetap bertahan dalam menghadapi persaingan untuk menjalankan usahanya.

Beberapa orang berpendapat bahwa era globalisasi yang tanpa batas merupakan hal yang tidak bisa dipungkiri yang mengakibatkan pada kehidupan atau kelangsungan hidup perusahaan. Apalagi bagi perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi yang berinteraksi dengan banyak lapisan, tentunya harus banyak berpikir apa tindakan dan kemana arah usaha sehingga perusahaan bisa tetap hidup dan beroperasi dalam menghadapi persaingan. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka yang perlu dilakukan adalah membuat suatu perencanaan, karena dengan adanya perencanaan yang telah dibuat, selanjutnya digunakan sebagai pedoman dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu tujuan perusahaan adalah memperoleh laba yang maksimal demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Perencanaan yang paling penting dilakukan yakni dengan menggunakan sistem yang dapat mengawasi dan mengendalikan segala aktivitas perusahaan agar berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Sistem tersebut dikenal sebagai Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan

sangatlah penting karena sistem ini mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian dalam perusahaan memiliki dua tujuan yaitu tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Maka sistem pengendalian dirancang untuk mencapai keselarasan antara pencapaian tujuan pribadi dan mencapai tujuan organisasi. Untuk itu perusahaan mengembangkan strategi meliputi kebijakan-kebijakan, petunjuk umum bertindak, dan program kegiatan untuk mencapai tujuan.

Pengendalian merupakan bagian dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen meliputi : *Planing, Organizing, Staffing, Leading, and Controlling* yang berperan untuk mendeteksi atau menilai kelemahan yang perlu tindakan perbaikan, hal-hal yang dicakup dalam fungsi *controlling* adalah menciptakan standar atau kriteria, membandingkan hasil *monitoring* dengan standar, melakukan perbaikan atas deviasi atau penyimpangan, merevisi dan menyesuaikan metode pengendalian sebagai respon atas hasil pengendalian dan perubahan kondisi, serta mengkomunikasikan revisi dan penyesuaian tersebut keseluruhan proses manajemen. Oleh karena itu, pengendalian harus mempunyai kemampuan melakukan pilihan-pilihan terbaik yang dapat dilaksanakan untuk menghindari kegagalan.

Secara umum tujuan dari pelaksanaan pengendalian manajemen adalah membantu semua kegiatan operasional dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian aktivitas manajemen perusahaan. Pengendalian dilakukan dengan cara mengidentifikasi sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan keefektifan kegiatan perusahaan.

Dengan demikian pelaksanaan pengendalian manajemen bertujuan untuk memberikan suatu kepastian bahwa proses pelaksanaan atas

perencanaan dan pengendalian telah dilakukan secara tepat dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa manajemen perusahaan berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan di masa yang akan datang dan memusatkan pada sistem perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan. Sistem pengendalian manajemen telah dilaksanakan sehingga, keefektifan organisasi dapat dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, Peneliti memilih PT. Bumi Karsa untuk dijadikan riset penelitian, dikarenakan PT. Bumi Karsa sebagai salah satu perusahaan konstruksi tertua di Indonesia Timur menyadari bahwa peran penting dari penerapan Sistem Pengendalian Manajemen untuk menunjang keefektifan perusahaan, maka peneliti mencoba untuk melihat sampai sejauhmana penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Bumi Karsa Makassar apakah sudah efektif dalam melakukan sesuatu yang benar dengan cara yang benar sehingga tujuan perusahaan dapat berwujud tanpa melakukan pemborosan-pemborosan.

Berdasarkan alasan diatas maka dilakukan penelitian yang dituangkan dalam skripsi yang mengangkat judul, "**Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Bumi Karsa Makassar**".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka yang menjadi rumusan masalah adalah: Apakah Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Bumi Karsa telah efektif dalam pencapaian tujuan perusahaan ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat keefektifan sistem pengendalian manajemen PT.Bumi Karsa dalam pencapaian tujuan perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

Selain tujuan, penulisan skripsi ini juga memiliki manfaat penelitian antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memperdalam pengetahuan tentang sistem pengendalian manajemen diperusahaan yang bergerak dibidang konstruksi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan masukan kepada semua pihak, khususnya pada PT.Bumi Karsa Makassar yang berguna untuk memperbaiki kebijakan terhadap pengawasan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

1. Pengertian sistem

Sistem berasal dari bahasa latin, yaitu sistem yang berarti suatu kesatuan yang terdiri dari komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi. Sistem juga merupakan sebuah kesatuan bagian-bagian yang saling memiliki hubungan yang berbeda dalam suatu wilayah, serta memiliki item-item sebagai penggerak.

Menurut Romney dan Steinbart (2015:3) mengemukakan bahwa sistem adalah suatu rangkaian yang terdiri dari dua atau lebih komponen yang saling berhubungan dan saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan dimana sistem biasanya terbagi dalam sub system yang lebih kecil yang mendukung system yang lebih besar. Adapun Menurut Mulyadi (2016:1) mengemukakan bahwa sistem pada dasarnya adalah sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan lainnya yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Ada dua sistem yang berlaku yakni sistem formal dan informal. Sistem formal adalah sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas di mana sistem formal memperjelas struktur, kebijakan dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Pendokumentasian struktur, kebijakan dan prosedur secara formal ini membantu anggota organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan sistem informal adalah sistem yang lebih berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak

ditunjukkan dalam struktur formal di dalam menjalankan tujuan organisasi.

2. Pengertian pengendalian

Pengendalian berkaitan erat dengan fungsi manajemen, dimana fungsi ini diawali dari perencanaan dan diikuti dengan pengendalian agar tujuan perusahaan tercapai dengan efektif dan efisien.

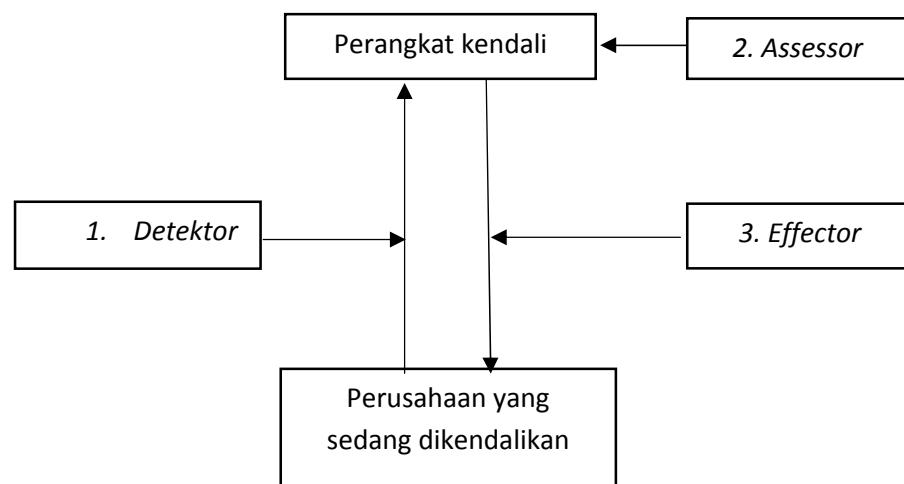
Fungsi manajemen dari perencanaan yaitu penetapan tujuan perusahaan secara umum. Langkah selanjutnya adalah menentukan langkah apa dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan. Kebijakan-kebijakan yang harus diambil oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan biasa disebut dengan strategi. Setelah strategi diterapkan, manajemen perusahaan membutuhkan keyakinan bahwa operasi perusahaan telah diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan dan dilaksanakan dengan menggunakan strategi yang tepat. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien, manajemen harus memerlukan sesuatu proses yang disebut pengendalian.

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan dalam mengelola sebuah organisasi yang berbentuk perusahaan. Untuk lebih memperjelas uraian di atas dalam kaitannya dengan pengendalian dikemukakan pendapat beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut Harahap (2011:89) mengemukakan bahwa pengendalian merupakan suatu tindakan pengawasan yang disertai tindakan pelurusan (korektif). Adapun Menurut Hery (2013:159) menyatakan bahwa pengendalian adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk

melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan peraturan hukum undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan.

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2009:3) mengemukakan bahwa suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Elemen tersebut sebagai berikut :



Gambar 2.1

Elemen Pengendalian Manajemen

Melalui gambar di atas maka dapat diuraikan penjelasannya sebagai berikut :

1. Pelacak (*Detector*) atau sensor yaitu suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.

2. Penilai (*Assessor*) yaitu perangkat yang menentukan signifikan dari suatu peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector* yaitu suatu perangkat yang sering disebut dengan “umpan balik” yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.

Dengan demikian pengendalian merupakan aktivitas yang menyangkut tindakan dan evaluasi, yang berarti implementasi dari perencanaan dan penggunaan umpan balik agar supaya sasaran dicapai secara total. Pengendalian dilakukan untuk mengarahkan aktivitas perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat tercapai dengan efektif dan efisiensi.

3. Pengertian manajemen

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu dan seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui kegiatan orang lain. Salah satu definisi yang cukup jelas dan banyak digunakan orang adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Ricky W. Griffin (2011) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Dari definisi di atas, maka dapat dilihat adanya berbagai fungsi yang harus dilakukan oleh manajer dalam mengarahkan organisasinya untuk mencapai tujuan tertentu. Fungsi-fungsi tersebut berinteraksi dengan yang lainnya untuk membentuk suatu proses manajemen. Adapun fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian penempatan

personalia (*staffing*), pengambilan inisiatif (memimpin) dan pengendalian (*control*).

Pengendalian manajemen dalam hal ini tidak berarti setiap tindakan harus sama dengan rencana. Pada prosesnya bisa saja berubah karena perbedaan waktu antara rencana dan kegiatan. Pada saat rencana dinyatakan, pada saat itulah terjadinya pengaruh dari dalam dan luar organisasi.

Tujuan pengendalian manajemen adalah menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju. Pengendalian manajemen merupakan beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi.

B. Sistem Pengendalian Manajemen

Simons (1995) mengembangkan kerangka model The Four Levers Of Control untuk memberikan sebuah teori untuk mengendalikan strategi bisnis. Menurut Simon kebutuhan untuk menyeimbangkan inovasi dan pengendalian merupakan tantangan manajerial pusat. Menggunakan empat sistem pengendalian yang berbeda secara bersamaan menyediakan sarana untuk menyeimbangkan tuntutan yang saling bertentangan. Dua dari sistem pengendalian, *belief* dan *interactive control system* digunakan sebagai sistem kontrol positif mendorong pegawai mencari peluang baru dan memotivasi anggota organisasi untuk terlibat dalam perilaku kreatif. Sebaliknya, sistem kontrol negatif *boundary* dan *diagnostik control system* yang digunakan untuk menyeimbangkan sistem positif dengan membatasi perilaku pencarian dan mengalokasikan perhatian anggota.

Simon (1995) memperkenalkan teori The Four Levers Of Control dalam sistem pengendalian manajemen yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic system* dan *interactive control system*.

1. *Belief System*

Sistem kepercayaan merupakan serangkaian definisi organisasi yang eksplisit yang dikomunikasikan oleh para manager senior secara formal dan ditegakkan secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arahan bagi organisasi. Sistem kepercayaan mengkomunikasikan nilai-nilai inti untuk memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, menciptakan dan melakukan usaha yang terkait dengan tindakan yang tepat. Sistem ini pada dasarnya dalam pengimplementasian strategi berkaitan dengan strategi sebagai perspektif.

Sistem kepercayaan diciptakan dan dikomunikasikan melalui dokumen-dokumen formal seperti kredo, pernyataan misi atau pernyataan tujuan. Namun demikian, dalam lingkungan dinamis pasti ada beberapa hambatan pada karyawan. Timbulnya hambatan ini mengakibatkan para karyawan untuk terlibat karena mengandung resiko. Hambatan ini menurut Simon merupakan pembatas (*boundary*). Sistem ini berlawanan dengan sistem *belief*.

Indikator *belief system* dalam penelitian ini mengacu kepada indikator yang berasal dari PT. Bumi Karsa. Indikator ini dipilih karena secara jelas menggambarkan sistem *belief*. Untuk mengukur variabel *belief system* digunakan indicator seperti pada tabel 2.1

Tabel 2.1
Indikator Belief System

Variabel	Indikator
<i>Belief System</i>	1. Pernyataan Visi dan Misi 2. Pernyataan Nilai-nilai

2. *Boundary System*

Sistem batas adalah sistem formal yang membatasi domain atau wilayah yang bisa diterima dari aktivitas strategi untuk para anggota organisasi. Sistem batas digunakan oleh manager puncak untuk membentuk batasan-batasan berupa aturan yang mengkomunikasikannya dengan tindakan yang harus dihindari oleh karyawan. Tujuannya adalah untuk memberikan karyawan kebebasan agar bisa berinovasi dan berprestasi dalam bidang-bidang tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.

Sistem batas diciptakan melalui pelaksanaan kode etik, sistem perencanaan strategi dan pelaksanaan melalui perintah yang diberikan kepada manager bisnis dan juga melalui standar yang melekat. Pengimplementasian strategi dalam sistem batas diberlakukan sebagai posisi dan juga dibuat untuk menghindari resiko.

Sistem batas dan kepercayaan mempunyai kesamaan yaitu keduanya dimaksudkan untuk memotivasi karyawan agar bisa mencari peluang-peluang baru. Selain itu perbedaan antara sistem batas dan kepercayaan adalah bahwa sistem batas dilakukan dalam hal-hal bersifat

negatif melalui batasan-batasan perilaku sedangkan sistem kepercayaan berlaku dalam hal yang positif melalui inspirasi.

Indikator *boundary system* dalam penelitian ini mengacu kepada indikator yang berasal dari PT. Bumi Karsa. Indikator ini dipilih karena secara jelas menggambarkan sistem *boundary*. Untuk mengukur variabel *boundary system* digunakan indikator seperti pada tabel 2.2

Tabel 2.2

Indikator Boundary System

Variabel	Indikator
<i>Boundary System</i>	1. <i>Business Boundary</i> 2. <i>Strategic Boundary</i>

3. Diagnostik Control System

Sistem *diagnostik* dimaksudkan untuk memotivasi para karyawan untuk berkinerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan perusahaan. sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya. Sistem ini juga melaporkan informasi tentang faktor-faktor keberhasilan penting yang memungkinkan manager untuk memfokuskan perhatiannya pada arahan-arahan organisasi yang mendasarinya dan perlu dimonitor supaya perusahaan mengetahui strategi yang dimaksudkannya.

Setiap sistem informasi formal dapat digunakan secara *diagnostik* jika memungkinkan untuk 1). Adanya tujuan yang dilanjutkan 2). Ukuran

keluaran, 3). Menghitung atau mengkalkulasi penyimpangan kinerja, dan 4). Menggunakan informasi penyimpangan sebagai umpan balik untuk mengubah masukan atau proses agar kinerja yang diharapkan sesuai dengan standar. Beberapa bentuk sistem pengendalian diagnostik dan pengukuran kinerja berupa balance scorecard, anggaran pusat beban, sistem pemantauan proyek, sistem pemantauan Market share, sistem sumber daya manusia dan standar akuntansi biaya.

Terdapat dua Alasan penting mengapa para manager puncak menggunakan sistem pengendalian secara *diagnostik* yaitu untuk mengimplementasikan strategi secara efektif dan menghemat perhatian manajemen. Kebanyakan para manager tertarik terutama dalam memantau sistem pengendalian *diagnostik* yang melaporkan informasi penyimpangan mengenai variabel-variabel kinerja kritis dimana faktor-faktor tersebut harus dicapai. Variabel-variabel kinerja kritis berkaitan dengan pemicu kinerja yang merupakan variabel-variabel yang 1). Mempengaruhi kemungkinan keberhasilan pengimplementasian strategi atau 2). Menyediakan potensial paling besar terkait dengan efisiensi.

Penghematan perhatian manajemen berkaitan dengan aktivitas menghasilkan energi dan perhatian. Untuk itu manager perlu membuat pengendalian otomatis untuk jangka waktu panjang. Dengan demikian sistem pengendalian diagnostik dalam strategi perusahaan diletakkan sebagai rencana untuk bagaimana melaksanakan pekerjaan selanjutnya.

Indikator *diagnostic control system* dalam penelitian ini mengacu kepada indikator yang berasal dari PT. Bumi Karsa. Indikator ini dipilih karena secara jelas menggambarkan sistem *diagnostic control*. Untuk

mengukur variabel *diagnostic control system* digunakan indikator seperti pada tabel 2.3

Tabel 2.3
Indikator Diagnostic Control System

Variabel	Indikator
<i>Diagnostic Control System</i>	1. Penerapan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) 2. Penerapan DCC (Dokumen Control System) 3. Laporan Realisasi

4. *Interactive Control System*

Sistem pengendalian *interaktif* merupakan suatu sistem formal yang digunakan oleh manager puncak untuk secara teratur dan secara personal melibatkan mereka sendiri dalam aktivitas pengambilan keputusan dari bawahan. Tujuan sistem pengendalian *interaktif* adalah untuk fokus perhatian dan memaksakan dialog dan pembelajaran melalui organisasi yang direfleksikan melalui sinyal-sinyal yang dikirim oleh manager puncak.

Sistem pengendalian *interaktif* pada dasarnya menggambarkan tekanan positif dari sistem pengendalian manajemen yang digunakan untuk memperluas pencarian peluang dan pembelajaran. Sistem ini juga dimaksudkan untuk membantu perusahaan mencari cara-cara baru untuk menempatkan posisinya secara strategi dalam pasar yang dinamis.

Berbeda dengan sistem pengendalian *diagnostik*, sistem pengendalian *interaktif* digunakan oleh manager sebagai alat untuk mempengaruhi eksperimentasi dan pencarian kesempatan yang dihasilkan dari strategi-strategi yang muncul. Oleh karena itu, dalam pengimplementasian strategi pengendalian *interaktif* dijadikan sebagai pola tindakan. Sistem pengendalian *interaktif* juga melibatkan baik pengendalian maupun pembelajaran, namun dalam pelaksanaannya kebanyakan didominasi oleh manager senior.

Indikator *interactive control system* dalam penelitian ini mengacu kepada indikator yang berasal dari PT. Bumi Karsa. Indikator ini dipilih karena secara jelas menggambarkan sistem *interactive control*. Untuk mengukur variabel *interactive control system* digunakan indikator seperti pada tabel 2.4

Tabel 2.4

Indikator Interactive Control System

Variabel	Indikator
<i>Interactive Control System</i>	Management Review

C. Tujuan Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen

Thomas Sumarsan (2013:7) menyatakan bahwa tujuan dijalankannya sistem pengendalian manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Diperolehnya Keandalan dan Integritas Informasi.

Di era globalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat. Atas

perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan.

Umumnya, sistem informasi dibagi ke dalam dua aspek yaitu :

- a. Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran.
- b. Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.

2. Kepatuhan pada Kebijakan, Rencana, Prosedur, Peraturan dan Ketentuan yang Berlaku.

Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3. Melindungi Harta Perusahaan

Pada umumnya pengendalian dirancang dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan Contoh : sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah kuncinya pintu gudang penyimpan barang, direkrutnya satpam, digunakan *password* komputer, dibangunnya pagar, ditempatkannya harta berharga pada tempat yang tidak mudah diakses oleh orang yang tidak berhak/berwenang.

4. Pencapaian Kegiatan yang Ekonomis dan Efisien.

Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomian dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba termasuk organisasi pemerintah kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

Tujuan pengendalian dapat dikategorikan bagi kepentingan pihak manajemen dan pegawai perusahaan. Oleh karena manajemen perusahaan berusaha mencapai visi dan misi organisasinya dan memberikan akuntabilitas atas kegiatan yang telah dilaksanakannya, maka manajemen perlu secara terus menerus menilai dan mengevaluasi sistem pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa sistem pengendalian telah dirancang dan beroperasi secara baik dan pada akhirnya untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan.

D. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada program (berupa proyek produk, lini produk, penelitian dan pengembangan atau kegiatan serupa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan.

2. Informasi yang diproses dalam sistem pengendalian manajemen terbagi atas dua jenis yaitu :
 - a. Data terencana (dalam bentuk program, anggaran dan standar)
 - b. Data aktual (yaitu data yang benar terjadi didalam maupun diluar organisasi)
3. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem perusahaan total yang merangkum semua aspek dalam operasi perusahaan yang berfungsi untuk membantu manajemen memelihara keseimbangan diantara bagian-bagian perusahaan dan mengoperasikan perusahaan secara teratur.
4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan (*financial structure*), dimana kegiatan dan sumber daya dinyatakan dalam satuan uang serta, jumlah karyawan dan kerusakan tidak dinyatakan dalam bentuk satuan uang.
5. Aspek-aspek perencanaan sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola tertentu. Contohnya dalam menyusun anggaran harus diperhatikan langkah-langkah untuk menentukan rangkaian kejadian pada tanggal tertentu setiap tahun.
6. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang terkoordinasikan dan terpadu. Dimana data yang terkumpul digabungkan untuk saling dibandingkan.

Patut disadari bahwa sebaik apapun manajemen merancang suatu sistem pengendalian manajemen dalam organisasi kelemahan atau keterbatasan tetap ada. Beberapa keterbatasan diidentifikasi antara lain :

a. Kurang matangnya suatu pertimbangan

Efektivitas pengendalian seringkali dibatasi oleh adanya keterbatasan manusia dalam pengambilan keputusan. Suatu keputusan yang diambil oleh manajemen didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang ada pada saat itu. Tapi kenyataannya, sering dijumpai bahwa beberapa keputusan yang diambil secara demikian memberikan hasil yang kurang efektif dibandingkan dengan apa yang diharapkan.

b. Kegagalan menterjemahkan perintah

Pengendalian telah di desain sebaik-baiknya, namun kegagalan dapat terjadi yang disebabkan adanya pegawai (staf) yang salah menterjemahkan perintah dari pimpinan. Kesalahan suatu perintah dapat disebabkan dari ketidaktahuan atau kecerobohan pegawai yang bersangkutan. Terjadinya kegagalan lebih diperparah apabila kegagalan menterjemahkan suatu perintah dilakukan oleh seorang pimpinan

c. Pengabaian manajemen

Suatu pengendalian manajemen dapat berjalan efektif apabila semua pihak atau unsur dalam organisasi mulai dari tingkat tertinggi hingga terendah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Tetapi pengendalian tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya jika staf atau pimpinan mengabaikan pengendalian.

d. Adanya kolusi

Kolusi adalah salah satu ancaman dari pengendalian yang efektif. Walaupun pemisahan fungsi telah dilakukan namun jika manusianya

melakukan suatu persekongkolan untuk kepentingan pribadi atau kepentingan tertentu selain organisasi, maka pengendalian yang sebaik apapun tidak akan dapat mendeteksi atau mencegah terjadinya suatu tindakan yang merugikan organisasi.

E. Jenis-Jenis Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen dapat dibagi menjadi 5 jenis yaitu :

1. Pengendalian Pencegahan (*Preventive Controls*)

Pengendalian pencegahan dimaksudkan untuk mencegah terjadinya suatu kesalahan yang tidak diinginkan sebelum kejadian itu terjadi. Pengendalian pencegahan berjalan efektif apabila fungsi atau personel melaksanakan perannya. Contohnya meliputi : kejujuran, personel yang kompeten, pemisahan fungsi, review pengawas dan pengendalian ganda. Namun demikian, pengendalian pencegahan tidak dapat menjamin tidak terjadinya kesalahan atau kecurangan sehingga masih dibutuhkan pengendalian lain untuk melengkapinya.

2. Pengendalian Deteksi (*Detective Controls*)

Pengendalian deteksi dimaksudkan untuk mendeteksi suatu kesalahan yang telah terjadi. Pengendalian deteksi biasanya lebih mahal daripada pengendalian pencegahan, namun tetap dibutuhkan dengan alasan : pertama, pengendalian deteksi dapat mengukur efektivitas pengendalian pencegahan. Kedua, kesalahan tidak dapat secara efektif dikendalikan melalui sistem pengendalian pencegahan sehingga harus ditangani dengan pengendalian deteksi. Pengendalian deteksi meliputi review dan perbandingan seperti : catatan kinerja dengan pengecekan

independen atas kinerja, rekonsiliasi bank, konfirmasi saldo bank dan sebagainya.

3. Pengendalian Koreksi

Pengendalian koreksi melakukan koreksi masalah-masalah yang teridentifikasi oleh pengendalian deteksi supaya kesalahan yang terjadi tidak terulang kembali. Apabila masalah atau kesalahan terdeteksi oleh auditor, maka wujud pengendalian koreksinya adalah dalam bentuk pelaksanaan tindak lanjut dari rekomendasi auditor.

4. Pengendalian Pengarahan

Pengendalian pengarahan dimaksudkan untuk kegiatan yang sedang berlangsung agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan ketentuan yang berlaku seperti kegiatan supervisi yang dilakukan langsung oleh atasan kepada bawahannya.

5. Pengendalian Kompensatif (*Compensating Controls*)

Pengendalian kompensatif dimaksudkan untuk memperkuat pengendalian karena terabaikannya suatu aktivitas pengendalian yang dilakukan langsung oleh pemilik usaha terhadap kegiatan pegawainya pada usaha kecil yang disebabkan tidak dilakukannya pemisahan fungsi.

F. Sarana dan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen

1. Pendekatan Delapan Unsur Pengendalian Manajemen

a. Pengorganisasian

Proses pembentukan organisasi diawali dengan penetapan visi dan misinya yang bertujuan mengidentifikasi tugas pokok, sasaran kinerja dan fungsi organisasi. Penetapan standar kinerja dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan para anggota

organisasi agar tetap sesuai dengan yang diinginkan. Standar kinerja juga merupakan alat pendeteksi secara dini jika terjadi ketidaksesuaian antara pelaksanaan dan ketentuan atau prosedur yang seharusnya. Organisasi berdasarkan atas dua bentuk pengklasifikasian yaitu organisasi bentuk struktural dan organisasi bentuk fungsi.

b. Kebijakan

Dalam organisasi kebijakan merupakan alat bantu untuk memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Oleh karena itu kebijakan akan dijumpai dalam organisasi pada hampir seluruh tingkatan manajemen. Kebijakan akhirnya menjadi salah satu bidang kajian yang penting dalam manajemen, karena pengaruhnya yang luas meliputi seluruh aspek pengelolaan organisasi. Dalam manajemen kebijakan merupakan penjabaran keinginan organisasi yang harus dicapai.

c. Perencanaan

Manajemen harus merencanakan proses, membakukan, melaksanakan dan memantau pelaksanaannya dari waktu ke waktu untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan merupakan tahap awal dari suatu proses manajemen. Perencanaan berfungsi untuk memberikan arahan kepada proses manajemen dengan cara membantu memutuskan apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana caranya mengerjakannya, serta siapa saja yang harus melakukannya.

d. Prosedur

Setiap organisasi mempunyai misi, fungsi serta tujuan masing-masing yang pada umumnya tercermin diperaturan perundangan yang mendasari. Prosedur pada hakekatnya merupakan suatu rangkaian (urutan-urutan) tindakan oleh satu atau beberapa orang dengan peralatan dan waktu tertentu di dalam melaksanakan suatu aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan kebijakan pimpinan yang telah digunakan.

Dengan kata lain prosedur merupakan pedoman yang sangat spesifik dan secara rinci menggambarkan langkah-langkah secara kronologi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dikatakan bahwa filosofi diciptakannya prosedur adalah mengarahkan personil organisasi dalam bentuk secara sistematis guna mendukung tercapainya tujuan organisasi

e. Pencatatan

Pencatatan merupakan suatu fungsi untuk mendokumentasikan kejadian atau peristiwa yang terjadi pada suatu organisasi dari unit terendah sampai dengan unit tertinggi. Catatan ini sangat diperlukan karena memungkinkan para pihak yang berkepentingan untuk mendapat informasi, membaca dan mempelajari kembali peristiwa atau fakta yang telah terjadi.

f. Pelaporan

Laporan merupakan salah satu dari beberapa alat komunikasi yang digunakan organisasi. Dari sudut pandang pengendalian manajemen, laporan adalah sarana untuk meyakinkan bahwa setiap

anggota organisasi mendapatkan pesan yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Bagi anggota organisasi fungsi laporan berkisar dari 1) sekedar menginformasikan, 2) meyakinkan hingga, 3) menggerakkan mereka untuk melakukan sesuatu.

Menurut derajat formalitasnya laporan dapat berbentuk laporan lisan maupun tertulis. Isi laporan mungkin akan menyajikan informasi mengenai apa yang telah terjadi (*what*), di mana kejadiannya (*where*), kapan terjadinya (*when*), mengapa hal itu terjadi (*Why*), siapa yang terlibat di dalam kejadian (*who*) dan bagaimana hal tersebut terjadi (*How*). Ciri mutu dari laporan harus dapat dimengerti, relevan dan dapat dipercaya.

g. Personalia

Sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam menunjang keberhasilan organisasi secara ekonomis dan efisien. Faktor- faktor dari unsur personalia yang baik meliputi antara lain :

1. Penempatan dan pemberian tugas harus diberikan dengan prinsip *The Rights pan Ni The Rights Place*.
2. Pegawai diangkat menurut kualifikasi yang dibutuhkan.
3. Terdapat kegiatan supervisi yang memadai terhadap pegawai.
4. Terdapat kebijakan penetapan sanksi atau penghargaan prestasi sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
5. Terdapat program pembinaan atas pegawai yang berkesinambungan.
6. Terdapat kebijakan dan pelaksanaan rotasi dan mutasi.

h. Review Internal

Review internal merupakan unsur pengendalian manajemen yang terakhir. Kegiatan ini diperlukan untuk meyakini bahwa seluruh unsur pengendalian internal yang terdiri dari pengorganisasian, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan dan personil telah berfungsi sebagaimana mestinya demi terselenggaranya tugas pokok dan fungsi selalu instansi atau organisasi secara ekonomis, efisien dan efektif.

2. Pendekatan Lima Komponen Pengendalian Manajemen

a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian yang positif merupakan landasan bagi seluruh standar pengendalian manajemen. Lingkungan pengendalian memberikan suatu bidang pengetahuan dan struktur serta suasana yang mempengaruhi mutu pengendalian manajemen. Lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap semua pihak manajemen puncak, direktur, dan pemegang saham terhadap pengendalian dan pentingnya organisasi. Berikut beberapa sub komponen dari lingkungan pengendalian :

1. Integritas dan Nilai Etika

Integritas dan nilai etika merupakan produk standar etika, perilaku organisasi dan bagaimana standar tersebut dikomunikasikan serta didorong untuk dilaksanakan. Standar tersebut mencakup tindakan-tindakan manajemen untuk menghindarkan diri atau mengurangi dorongan atau godaan yang

mungkin mendorong seseorang untuk bertindak tidak jujur, melanggar hukum, atau tindakan lain yang tidak etis.

2. Komitmen terhadap Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk penyelesaian tugas yang merumuskan tugas-tugas individu. Komitmen atas kompetensi mencakup pertimbangan manajemen atas tingkat kompetensi untuk tugas-tugas tertentu dan bagaimana tingkat-tingkat kompetensi ini di terjemahkan ke dalam pengetahuan dan keahlian yang dipersyaratkan. Uraian tugas disertai program pelatihan bagi mereka yang akan melaksanakan tugas adalah contoh sederhana komitmen terhadap kompetensi.

3. Filosofi Manajemen dan Gaya Kepemimpinan

Filosofi dan gaya kepemimpinan manajemen memberikan tanda yang jelas bagi para staf tentang arti pentingnya pengendalian. Auditor dapat mengidentifikasi aspek-aspek yang memberikan kepadanya pemahaman tentang sikap manajemen terhadap pengendalian. Perhatian dan keberpihakan pada aspek pengendalian oleh pimpinan instansi dengan memperdayakan secara optimal fungsi auditor intern adalah contoh sup komponen filosofi manajemen dan gaya kepemimpinan.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merumuskan garis tanggung jawab dan wewenang yang ada. Dengan memahami struktur organisasi auditor dapat mempelajari dan memahami unsur manajerial dan

fungsional serta merasakan bagaimana pengendalian dikaitkan dengan kebijakan dan prosedur yang dilaksanakan.

5. Komite Audit

Unit yang dikenal sebagai komite audit lebih dikenal di lingkungan korporasi dan badan usaha ketimbang di lingkungan sektor publik. Komite audit merupakan kepanjangan tangan dewan komisaris dalam melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh manajemen.

6. Penetapan dari Otoritas dan Pertanggung jawaban

Penetapan otoritas (wewenang) dan pertanggung jawaban merupakan bentuk komunikasi formal berkaitan dengan pengendalian atas kegiatan yang dilaksanakan. Nota atau memo dinas dari manajemen puncak kepada bawahannya mengenai hal-hal yang mencerminkan pentingnya pengendalian dan kaitannya dengan rencana kegiatan, uraian tugas dan kebijakan merupakan contoh bentuk penetapan otoritas dan pertanggung jawaban.

7. Kebijakan dan Prosedur Sumber Daya Manusia

Apabila staf memiliki kompetensi dan dapat dipercaya, maka pengendalian lain mungkin dapat dipercaya. Oleh karena itu, untuk menciptakan pengendalian yang efektif atas sumber daya manusia harus diciptakan kebijakan dan metode rekrutmen, pelatihan, pengembangan, promosi dan kompensasi yang sesuai.

b. Penilaian Risiko Manajemen

Manajemen dalam upayanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus memahami adanya hambatan, tantangan, kerugian

dan kesulitan lain yang dapat berpotensi tidak tercapainya tujuan dimaksud. Hal-hal yang menghalangi tujuan tersebut disebut risiko. Manajemen memiliki kepentingan untuk mengenal risiko dan mempersiapkan strategi, taktik, program dan kegiatan dan menyikapi risiko yang mungkin akan dihadapinya.

c. Informasi dan Komunikasi

Salah satu tujuan dari sistem pengendalian manajemen misalnya adalah memenuhi kewajiban akuntabilitas publik. Hal ini dapat dicapai dengan mengembangkan dan memelihara informasi keuangan dan non keuangan yang dapat dipercaya dan relevan serta mengkomunikasikan informasi ini dengan pengungkapan yang wajar dalam laporan yang tepat waktu.

Informasi dan komunikasi adalah komponen sistem pengendalian manajemen yang menghubungkan keempat komponen lainnya sehingga kelima komponen memiliki hubungan yang integral.

d. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan, prosedur, teknik, dan mekanisme yang memberikan arah bagi manajemen seperti : proses ketaatan pada ketentuan tentang perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Aktivitas pengendalian ini membantu untuk meyakini bahwa tindakan-tindakan perlu diambil dalam rangka mengantisipasi risiko. Aktivitas pengendalian merupakan bagian yang menyatu atau integral dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengkajian ulang dan pertanggung jawaban atas penggunaan sumber daya yang dipercayakan serta pencapaian hasil yang efektif.

e. Monitoring

Monitoring adalah pengawasan oleh manajemen dan pegawai lain yang ditunjuk atas pelaksanaan tugas sebagai penilaian terhadap kualitas dan efektivitas sistem pengendalian manajemen. Monitoring terhadap sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk meyakinkan bahwa pengendalian telah berjalan sebagaimana yang diharapkan dan diperbaiki sesuai dengan kebutuhan.

G. Struktur dan Proses Pengendalian Manajemen

1. Struktur Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur pengendalian yang baik. Struktur pengendalian manajemen adalah elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian itu sendiri yang terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban. Struktur pengendalian manajemen terdiri atas :

a. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang dipakai akan mempengaruhi pula rancangan sistem pengendalian manajemennya. Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi mempengaruhi struktur organisasi khususnya pada pembentukan departemen-departemen.

b. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Desentralisasi atau pendelegasian wewenang pimpinan kepada bawahannya, pada umumnya dalam suatu organisasi yang relative besar.

c. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat Pertanggungjawaban adalah bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh manager yang bertanggung jawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Suatu organisasi merupakan kumpulan dari berbagai pusat pertanggungjawaban. Menurut Sumarsan (2013) terdapat empat pusat pertanggungjawaban yaitu :

1) Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang managernya diukur prestasinya berdasarkan pendapatannya. Manager pusat pendapatan tidak dimintai pertanggungjawabannya mengenai masukannya, karena dia tidak mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pusat pendapatan bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan tanpa harus dibebani tanggung jawab mengenai biaya yang terjadi didepartemennya. Karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh oleh departemen tersebut. Pada umumnya, biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, maka pusat pendapatan umumnya merupakan pusat biaya kebijakan.

2) Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang managernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Setiap pusat pertanggungjawaban mengkonsumsi

masukan dan menghasilkan keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam bentuk pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut. Berdasarkan hubungan antara keluaran dan masukannya, pusat biaya dapat dibagi lagi menjadi :

a) Pusat Biaya Teknik

Pusat Biaya Teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Manager pusat biaya teknik diukur prestasinya atas dasar seberapa jauh dia dapat mempertahankan efisiensinya.

b) Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur prestasinya dari susut efisiensinya. Pengendalian pusat biaya kebijakan dilakukan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman bagi manager.

3) Pusat Laba

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang managernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Dalam pusat laba, masukan dan keluarannya diukur dalam satuan uang untuk menghitung laba yang merupakan dasar pengukuran prestasi

manager. Dalam akuntansi keuangan, pendapatan diakui dan dicatat pada saat terjadi transaksi penjualan. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan uang dan manager pusat pertanggungjawaban tersebut diukur prestasinya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

4) Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pusat laba yang prestasi managernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manager pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba ($ROI = Return\ On\ Investment$). Prestasi dapat juga diukur dengan menggunakan *residual income* (laba dikurangi beban modal/ *capital charge*).

2. Proses Pengendalian Manajemen

Suatu proses pengendalian manajemen terutama berkaitan dengan perilaku. Proses ini melibatkan interaksi antar manajer dan manajer dengan bawahannya. Manajer tersebut berbeda dalam hal kemampuan teknis, gaya kepemimpinan, kemampuan, kemampuan interpersonal, pengalaman, pendekatan yang dilakukan dalam perubahan suatu keputusan, sikap mereka ke arah kesatuan dan lain-lain.

Adapun proses pengendalian formal meliputi kegiatan-kegiatan :

a. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi (pemrograman) adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. Keluaran dari proses perencanaan strategi berbentuk dokumen yang dinamakan *strategi Plan* (atau sering juga disebut program). Informasi tentang program meliputi beberapa tahun yang akan datang, biasanya meliputi tiga atau lima tahun. Dalam perusahaan yang berorientasi laba, setiap produk utama atau lini produk disebut sebagai program. Sedangkan dalam organisasi nirlaba, bentuk utama jasa organisasi yang ditawarkan merupakan suatu program.

b. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran. Program atau *strategi Plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.

c. Pelaksanaan

Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban. Laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.

d. Evaluasi Kinerja

Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kinerja pada intinya bisa dilihat dari efisiensi atau efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

H. Penelitian Terdahulu

Untuk mengkaji penelitian Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Bumi Karsa Makassar, maka dasar-dasar penelitian terdahulu akan memperkaya pemahaman dalam melaksanakan perbandingan. Penelitian terdahulu yang dipakai sebagai berikut

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu

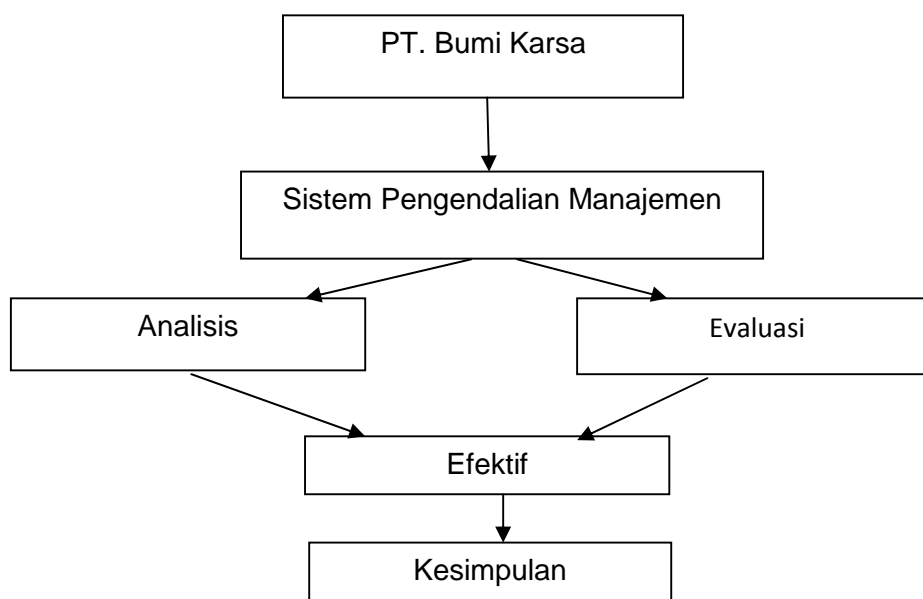
No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Metode / Analisis data	Hasil Penelitian
1	Sitti Hardianti Musa (2013)	Evaluasi Sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan pada PT. Hasjrat Abadi manado	Deskriptif kualitatif	Struktur pengendalian manajemen secara silmutan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh struktural pengendalian terhadap kinerja perusahaan adalah sangat tinggi yaitu sebesar 71.3%.
2	Elliza Christiani (2014)	Pengaruh Management Control System terhadap firma performance melalui employee motivation sebagai variabel intervening (studi kasus pada sektor manufaktur disurabaya)	Structural equation modeling	Penerapan Management Control System berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee firma performance dan employee motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap firma performance.
3	Riny Chandra (2017)	Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan pada PT.Indojaya Agri Nusa	Kualitatif dan kuantitatif	PT.Indo Agri Nusa, telah melaksanakan sistem pengendalian manajemen dengan baik, hal ini dapat dilihat dipenerapan unsur pengendalian manajemen seperti pusat pertanggungjawaban, struktur organisasi, sistem

				informasi saerta tujuan dan strategi telah dilaksanakan dengan baik.
4	Gani Abdel Majed (2013)	Pengaruh Sistem Pengendalian dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan (<i>studi empiris pada Perusahaan Kontruksi di Kota Padang</i>)	Kuisisioner / regresi linear berganda	Sistem pengendalian manajemen (studi empiris di perusahaan kontruksi dikota padang) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Implementasi manajemen kualitas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.
5	Andi Mutiah (2009)	Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Kinerja Dalam Mewujudkan Good Governance (<i>studi Kasus Inspektorat Jenderal Departemen Agama R.I</i>)	Deskriptif kualitatif	Akuntabilitas kinerja inspektorat jenderal departemen agama tahun 2007 berdasarkan evaluasi kinerja yang tertuang dalam formulir PKK dan PSS dinyatakan sudah baik dalam mewujudkan good governance dilihat dari pencapaian target yang telah ditetapkan.
6	Satria Adhitama (2017)	Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control di pusat pendidikan dan pelatihan	Kualitatif	Pusdiklat BC telah menerapkan belief system dengan adanya konsisten tentang nilai kedisiplinan. Boundary system dinyatakan dengan adanya batasan terkait inovasi yang berhubungan

		bead an cukai		dengan user. Diagnostic control system sebagai target IKU dalam penyerapan anggaran. Interactive control system dinyatakan dengan menjaga hubungan dengan user sehingga dapat selalu mengcapute kebutuhan user dengan cepat.
7	Jessica Peggy (2017)	Penerapan Levers Of Control dalam Meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Kalisari Citra Jaya	Descriptive research	Sistem pengendalian manajemen yang digunakan di PT. Kalisari Citra Jaya sangat sederhana dan sangat fleksibel sehingga secara tidak langsung dapat membuka peluang kejahatan yang dapat dilakukan oleh para karyawan.
8	Feby Angelia senduk (2016)	Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Koperasi Simpan Pinjam "Ayamen Mandiri" Kombi	Deskriptif	Struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen pada KSP telah efektif.
9	Marwings (2016)	Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Manager Penjualan pada PT.Diana Indonesia di	Kualitatif-kuantitatif	Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajer penjualan pada PT. Diana Indonesia di Kota Makassar sebesar 26,6%, sedangkan

		Makassar		73,4 adalah faktor lain yang tidak diteliti.
10	Rizki Putera Kesuma (2016)	Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen di fakultas ekonomi dan bisnis universitas lampung dengan model the four levers of control	Kualitatif	Fakultas ekonomi dan bisnis universitas lampung kurang menerapkan sistem pengendalian manajemen yang ada secara optimal. Sehingga setelah melakukan evaluasi dengan menggunakan model the four levers of control, terdapat beberapa evaluasi atau sistem pengendalian manajemen yang ada.

I. KerangkaPikir



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan ini adalah penelitian lapangan, yakni penelitian yang dilakukan dalam sebuah perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi. Penelitian ini dilakukan di PT. Bumi Karsa Makassar dan sifatnya adalah deskriptif kualitatif.

B. Fokus Penelitian

Objek yang menjadi titik fokus dalam penelitian yang penulis lakukan ini adalah Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan oleh PT. Bumi Karsa Makassar.

C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Pada tahap ini penulis menentukan lokasi penelitian di PT. Bumi Karsa Makassar yang beralamat di Wisma Kalla Lt.11 jalan Dr. Ratulangi No.8 Makassar, dengan maksud menyesuaikan teori yang penulis susun dan sekaligus rumusan masalahnya.

Penulis juga menelaah semua aspek tentang lokasi tempat penulis melakukan penelitian. Aspek tersebut antara lain adalah segi letak dan geografis, budaya setempat dan aspek keamanan tempat penulis melakukan penelitian.

D. Sumber Data

Data yang dikumpulkan terdiri dari dua jenis yaitu :

1. Data Primer

Data primer diperoleh dengan melakukan observasi secara langsung dan melakukan wawancara kepada informan.

Informan dalam penelitian ini meliputi : SM. Sekper, Bagian Akuntansi dan Bagian SDM.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari hasil dokumentasi yang meliputi bahan tertulis, gambar, foto-foto dan dokumen yang ada di perusahaan.

E. Pengumpulan Data

1. Observasi

Metode yang pertama kali penulis lakukan dalam penelitian ini adalah Observasi. Penulis melihat dan mengamati secara seksama berupa sistem-sistem yang ada di PT. Bumi Karsa yang diterapkan dalam menjalankan aktivitas kerja perusahaannya.

2. Wawancara (Interview)

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab untuk mendapatkan informasi tentang permasalahan yang diteliti dengan pihak-pihak yang berwenang. Wawancara ini dilakukan dengan SM. Sekper, Bagian Akuntansi dan Bagian SDM.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian, dalam hal ini yang perlu dikumpulkan yaitu dokumen SOP perusahaan, struktur organisasi, foto-foto dan gambar.

F. Instrumen Penelitian

Pada tahap ini, perlengkapan yang penulis lakukan dalam melaksanakan penelitian ini adalah alat tulis berupa ball point, kertas, buku

catatan, dan juga alat perekam dan kamera foto. Pada tahap penyusunan data penulis menggunakan laptop.

G. Metode Analisis

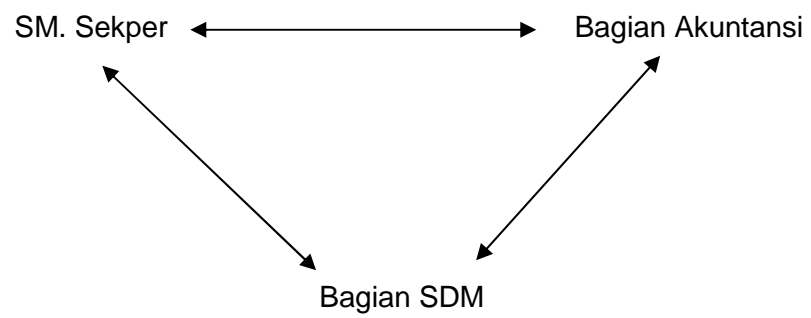
Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, baik data dari wawancara, Observasi yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan dilokasi penelitian, Dokumen resmi, gambar, foto-foto dan sebagainya. Dengan kata lain analisis data dapat dimaknai sebagai proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Data yang telah dianalisis nantinya akan penulis susun dan gambarkan kemudian dideskripsikan kedalam sebuah kesimpulan logis. Dimana Penulis membandingkan hasil wawancara dengan konsep Four Levers of Control apabila sistem pengendalian manajemen yang diterapkan PT. Bumi Karsa sesuai dengan Konsep Four Levers Of Controls maka dapat dikatakan Efektif.

Dalam menguji kredibilitas data yang telah terkumpul dari berbagai sumber, penulis menggunakan teknik triangulasi. Teknik tersebut adalah pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Namun dalam penelitian ini dalam menguji kredibilitas datanya penulis menggunakan teknik triangulasi sumber data dan triangulasi teknik pengumpulan data saja.

Adapun gambaran dari teknik triangulasi tersebut sebagai berikut :

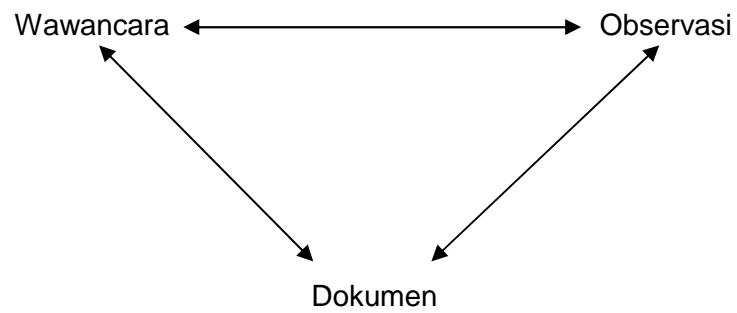
Gambar 3.1

Triangulasi Sumber Data



Gambar 3.2

Triangulasi Teknik Pengumpulan Data



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Bumi Karsa didirikan di Ujung Pandang pada tanggal 14 februari 1969 berdasarkan Akta pembetulan No. 70 oleh notaris Sitske Limowa, SH dan merupakan anak perusahaan dari Kalla Group. Hingga saat ini pengabdian PT. Bumi Karsa turut membantu menunjang pembangunan nasional yang tersebar di berbagai tanah air, khususnya dikawasan Indonesia Timur. Keberhasilan PT. Bumi Karsa dalam berbagai macam proyek konstruksi nasional seperti jalan, jembatan, bendungan, irigasi, pelabuhan, pusat perbelanjaan, gedung-gedung, perkantoran, sekolah/universitas, rumah sakit, pabrik dan fasilitas umum lainnya telah menumbuhkan kepercayaan pemerintah dan masyarakat umum. PT. Bumi Karsa yakin dengan pengalaman serta penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya.

Manajemen PT. Bumi Karsa bertekad akan senantiasa mengutamakan manajemen QHSE (*Quality Healt Safety and Environment*). QHSE terdiri dari:

1. Q (Quality) : untuk Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 : 2015 berdasarkan tanggal sertifikasi 12 januari 2007, dengan ruang lingkup jasa pelaksana kontruksi, produk batu pecah, produk beton dan produk aspal beton.

2. HS (Health Safety) : untuk Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) ISO 45001 : 2018 berdasarkan tanggal sertifikasi 22 april 2013 penerapan sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja dengan ruang lingkup jasa pelaksana konstruksi, produk batu pecah, produk beton dan produk aspal.
3. E (Environment) : untuk Sistem Manajemen Lingkungan (SML) ISO 14001 : 2015 berdasarkan tanggal sertifikasi 22 agustus 2008 penerapan sistem manajemen lingkungan dengan ruang lingkup jasa pelaksana konstruksi, produk batu pecah, produk beton dan produk aspal beton.

PT. Bumi Karsa menerapkan sistem manajemen QHSE (*Quality Health Safety and Environment*) untuk mencapai kepuasan pelanggan dan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan teknologi serta menunjang program pengembangan penerapan manajemen QHSE (*Quality Health Safety and Environment*) guna meningkatkan kemampuan perusahaan.

PT. Bumi Karsa berkomitmen untuk memberikan produk terbaik kepada pelanggan dan mitra kerja, dengan mengedepankan kualitas dan keefektifan waktu serta efisiensi biaya yang didukung oleh penerapan teknologi terkini.

PT. Bumi Karsa juga percaya, sumber daya manusia yang handal merupakan salah satu faktor utama dalam menjamin satu kualitas. Proses seleksi karyawan yang berbasis kompensasi, pembinaan dan pelatihan karyawan merupakan faktor pendukung tercapainya SDM yang handal. PT. Bumi Karsa menerapkan manajemen peduli lingkungan dengan mengaplikasikan berbagai program dan teknologi ramah lingkungan sebagai upaya penyelamatan dan pelestarian lingkungan sekitarnya.

Dilihat dari komunitas perusahaan konstruksi, tentunya PT. Bumi Karsa tidak terlepas dari pengaruh perubahan dan tuntutan globalisasi. PT. Bumi Karsa berkomitmen untuk mampu memenuhi tuntutan dan permintaan pasar serta beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut. Untuk itu, PT. Bumi Karsa senantiasa mempersiapkan sumber daya yang handal agar mampu mengikuti tuntutan global dengan menekankan pada kualitas SDM yang profesional yang didukung dengan teknologi terkini. PT. Bumi Karsa yakin dengan sikap hidup serta etos kerja yang dimiliki mampu menghantarkan PT. Bumi Karsa sebagai perusahaan yang berdaya saing tinggi dan inovatif.

B. Visi dan Misi Perusahaan

PT. Bumi Karsa memiliki visi dan misi sebagai berikut :

1. Visi

Menjadi perusahaan infrastruktur berskala internasional yang berdaya saing dan inovatif.

2. Misi

Membumi dan berkarya bersama dengan mitra dan pelanggan.

C. STRUKTUR ORGANISASI

D. Job Description

1. Direktur

Direktur mempunyai tugas memimpin sesuai dengan tujuan dan misi perusahaan, menyiapkan kebijakan nasional dan kebijakan umum sesuai dengan tujuan PT. Bumi Karsa, menetapkan kebijakan teknis pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, serta membina dan melaksanakan kerja sama dengan pemerintah dan masyarakat setempat.

2. Satuan Pengawasan Internal (SPI)

SPI mempunyai tugas untuk memastikan kepatuhan perusahaan terhadap SPI, kebijakan, peraturan, SOP dan kebijakan terkait QHSE dengan menyelenggarakan kegiatan pengawasan internal keuangan dan operasional untuk menjamin dan memastikan keamanan Asset perusahaan.

3. Sekretaris Perusahaan (Sekper)

Sekper mempunyai tugas mengkoordinasikan perencanaan, pembinaan, pengendalian administrasi dan sumber daya di lingkungan PT. Bumi Karsa.

4. Departemen Teknik

Departemen Teknik mempunyai tugas untuk memberikan informasi pengumuman tender sampai dengan penandatanganan kontrak dan menjalankan pekerjaan proyek.

5. Departemen Keuangan dan ACC

Departemen Keuangan dan ACC mempunyai tugas merencanakan, menganggarkan, memeriksa, mengelola dan menyimpan data yang dimiliki oleh perusahaan.

6. Project Manager

Project Manager mempunyai tugas membuat rencana kerja dan anggaran konstruksi.

7. Departemen Procurement

Departemen Procurement mempunyai tugas untuk merancang hubungan yang tepat dengan supplier.

8. Departemen Pemasaran

Departemen Pemasaran mempunyai tugas melakukan perencanaan strategi pemasaran dengan memperhatikan trend pasar dan sumber daya perusahaan.

9. Departemen Peralatan

Departemen Peralatan mempunyai tugas mengurus sistem untuk mengawasi proses arus dari logistik dari mulai penyimpanan, pengantaran yang strategis untuk produk agar dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi yang terkait.

10. Departemen GA

Departemen GA mempunyai tugas untuk menyelesaikan beberapa permasalahan.

11. Departemen SDM

Departemen SDM mempunyai tugas merencanakan, mengarahkan dan mengkoordinasikan fungsi administrasi suatu perusahaan.

E. Sertifikat dan Penghargaan Perusahaan

1. Iso 14001 Certificate
2. Smk3 Certificate

3. Ohsas 18001 Certificate
4. Iso 9001 Certificate
5. Inspiring Tax Payer Titanium Category
6. Penghargaan Kecelakaan Nihil Dari Walikota Makassar
7. Penghargaan Pemerduli Prinsip K32015 Dari Walikota Makassar.

F. Budaya Perusahaan

1. Kerja sebagai Ibadah

Insan kalla bekerja dan menjalankan bisnis dengan tujuan untuk beribadah kepada Allah SWT sebagaimana tujuan penciptaan manusia. Oleh karena itu, dalam bekerja dan berbisni insan kalla melakukan dengan :

- a. Landasan Tauhid sebagai suatu keyakinan bahwa : 1). Segala sesuatu berasal dari Allah, 2) segala sesuatu milik Allah, 3) segala sesuatu dikendalikan oleh Allah, 4) segala sesuatu diperuntukkan bagi Allah, dan 5) segala sesuatu akan kembali kepada Allah.
- b. Niat ikhlas adalah menjalankan segala sesuatu semata-mata karena Allah, tanpa ada keinginan atau beban lainnya. Ikhlas membuat hati senang melakukannya dan tidak sedih jika hasil atau penghargaan yang didapatkan tidak sebanding dengan usaha yang dikerahkan.
- c. Memegang Amanah yaitu menjalankan sesuatu sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku yang tertuang dalam deskripsi dan kontrak kerja yang disepakati.
- d. Jujur yaitu menyatakan fakta dan pandangan apa adanya sehingga benar-benar dapat dipercaya oleh orang lain.

- e. Istiqomah yaitu tetap di jalan yang lurus, mengikuti jalan yang lurus tetap memegang prinsip dan tidak goyah oleh berbagai kesulitan dan tantangan.

2. Aktif bersama

Insan kalla senantiasa mengutamakan kebersamaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan dengan cara :

- a. Menjunjung tinggi nilai-nilai kekeluargaan yaitu memperlakukan setiap insan kalla dan mitra kerja sebagai suatu keluarga yang harmonis sesuai dengan peran dan fungsinya.
- b. Sipatuo yaotu membangun silaturahmi dalam bekerja dan berbisnis dan sipatokong yaitu saling menolong, mendukung dan menguatkan untuk kemajuan bersama.

3. Lebih cepat lebih baik

Untuk menjadi kelompok usaha yang unggul, insan kalla senantiasa bekerja lebih cepat dan lebih baik, dengan cara :

- a. Inovatif dan solutif yang menghasilkan produk, metode dan cara-cara baru serta mencari solusi atas berbagai persoalan dan kendala yang dihadapi.
- b. Efektif dan efisien yaitu melakukan sesuatu yang benar dengan cara yang benar sehingga tujuan perusahaan dapat terwujud tanpa melakukan pemborosan-pemborosan.

4. Apresiasi pada pelanggan

Insan kalla memberikan apresiasi dan penghargaan kepada setiap pelanggan, baik pelanggan internal (sesama karyawan, atasan dan

bawahan) maupun pelanggan eksternal (pembeli dan mitra kerja).

Apresiasi terhadap pelanggan ini dilakukan dengan cara :

- a. Maju bersama yaitu niat dan tindakan untuk maju bersama-sama pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal
- b. Memuliakan pelanggan (sipakelebbi), memanusiawikan pelanggan (sipakaingan) untuk mendapatkan yang terbaik.

G. Pelanggan Perusahaan

1. PT. Angkasa Pura
2. PT. Pelindo
3. Kabupaten Bone
4. PT. Poso Energy
5. PT. Bukaka Teknik Utama
6. Kalla Toyota
7. Kantor Dinas Pekerjaan Umum

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Bumi Karsa

Penerapan sistem pengendalian manajemen di PT. Bumi Karsa mengacu kepada Sistem Manajemen QHSE dengan melihat indikator-indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator tersebut mencakup:

a. Belief system

Belief System perusahaan tercermin pada pernyataan misi dan visi serta tata nilai yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas dan metode penyampaian visi, misi serta nilai tersebut dari pimpinan kepada seluruh pegawai di PT. Bumi Karsa..

1. Pernyataan visi dan misi

Pernyataan visi dan misi di PT. Bumi Karsa telah dibuat dalam bentuk formal dan dikomunikasikan melalui berbagai media kepada seluruh pihak yang berkaitan dengan perusahaan. Hal ini berdasarkan wawancara dengan Ibu Ir.Martati selaku Senior Manager Sekper yang mengungkapkan bahwa :

“Visi perusahaan menjadi infrastruktur berskala internasional yang berdaya saing dan inovatif, sedangkan kalau misinya itu membumi dan berkarya bersama mitra dan pelanggan. (wawancara pada tanggal 05 september 2018).”

Dalam penerapan visi dan misi perusahaan, PT. Bumi Karsa berkomitmen untuk mampu memenuhi tuntutan dan permintaan pasar serta beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut

sehingga mampu menghantarkan PT. Bumi Karsa sebagai perusahaan yang berdaya saing tinggi dan inovatif.

PT. Bumi Karsa juga berkomitmen untuk memberikan produk terbaik kepada pelanggan dan mitra kerja dengan mengedepankan kualitas dan keefektifan waktu serta efisiensi biaya yang didukung oleh penerapan teknologi terkini. PT. Bumi Karsa juga menerapkan Manajemen Peduli Lingkungan dengan mengaplikasikan berbagai program dan teknologi ramah lingkungan sebagai upaya penyelamatan dan pelestarian lingkungan sekitar.

2. Pernyataan nilai-nilai

Pernyataan nilai-nilai yang menjadi pedoman di PT. Bumi Karsa dilihat dari sistem kebersamaannya. Hal ini berdasarkan wawancara dengan Ibu Ir.Martati selaku senior manager sekper mengungkapkan bahwa :

”Dalam mencapai visi dan misi perusahaan kami juga senantiasa mengutamakan kebersamaan. (wawancara pada tanggal 05 september 2018).”

Sistem kebersamaan dapat dilakukan dengan cara :

- a. Menjunjung tinggi nilai-nilai kekeluargaan yaitu memperlakukan setiap insan kalla dan mata kerja sebagai suatu keluarga yang harmonis sesuai dengan peran dan fungsinya.
- b. Sipatuo yaitu membangun silaturahmi dalam berkerja dan berbisnis dan sipatokong yaitu saling menolong, mendukung dan menguatkan untuk kemajuan bersama.

Akan tetapi pola komunikasi ini belum diikuti dengan adanya survei untuk mengukur kepedulian dan pemahaman dari para karyawan akan *Belief System* tersebut. Terkait pernyataan misinya, pernyataan misi yang dibuat lebih diarahkan kepada tujuan pencapaian target bisnis semata dan tidak menyebutkan tujuan yang lebih luas terkait manfaat dan alasan keberadaan perusahaan bagi masyarakat, selain itu sebagian besar karyawan tidak memahami dan bahkan tidak dapat menyebutkan visi dan misi perusahaan.

Namun disisi lain, pengkomunikasian nilai-nilai organisasi melalui teladan langsung yang diberikan oleh pimpinan telah cukup efektif tersampaikan kepada para pegawai. Maka penulis menyimpulkan bahwa *belief system* yang diterapkan di PT. Bumi Karsa cukup efektif sebagai sumber inspirasi para pegawainya.

b. Boundary System

Boundary System perusahaan di PT. Bumi Karsa meliputi 2 hal yaitu *Business conduct boundary* dan juga *Strategic Boundary*.

1. Business conduct boundary

Business conduct boundary merupakan kumpulan peraturan berupa pedoman perilaku yang dibuat dengan kalimat-kalimat negatif yang berisikan tindakan yang dilarang oleh perusahaan. Hal ini berdasarkan wawancara dengan Ibu Ir. Martati selaku Senior Manager Sekper yang mengungkapkan bahwa :

“Perusahaan menerapkan batasan melalui pedoman perilaku dan peraturan yang tertuang dalam KSO (Kerjasama Operasi). (wawancara pada tanggal 05 september 2018).”

Pedoman perilaku yang dibuat PT. Bumi Karsa telah memuat aturan-aturan yang jelas dan komprehensif yang dinyatakan secara tegas mengenai hal-hal yang tidak diinginkan atau dilarang oleh perusahaan serta dilengkapi pula dengan penegasan akan sanksi yang akan diberikan apabila terjadi pelanggaran atas pedoman perilaku tersebut.

Manager menganalisis situasi lingkungan bisnis dan persaingan dimasa depan dan kemudian menyusun langkah-langkah strategi untuk memasuki lingkungan bisnis dan persaingan sebagaimana yang diperkirakan sebelumnya.

2. *Strategic boundary*

Strategic boundary merupakan batasan yang dinyatakan secara implisit tentang posisi pasar yang diinginkan perusahaan. *Strategic boundary* menetapkan fokus suatu organisasi sehingga inovasi dan kreativitas apapun yang muncul dari anggotanya tidak keluar dari batasan yang ada. Hal ini berdasarkan wawancara kepada Ibu Ir.Martati selaku Senior Manager Sekper yang mengatakan bahwa :

“Perusahaan telah memiliki batasan strategis yang dinyatakan dan dikomunikasikan secara jelas dalam SOP (Standar Operasional Prosedur) perusahaan. (wawancara pada tanggal 05 september 2018).”

SOP (Standar Operasional Prosedur) yang dibuat PT. Bumi Karsa harus berkaitan dengan sistem manajemen QHSE yang terdiri atas ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 dan ISO 45001 : 2018 dengan departemen masing-masing, akan tetapi dalam proses perencanaan dan pengawasannya tidak pernah terlepas

dari wewenang managing direktur. Setelah prosedur sudah dibuat dan disepakati bersama, selanjutnya tiap-tiap departemen mulai menerapkan prosedur tersebut untuk departemen masing-masing.

Penerapan strategi *boundary system* dalam bentuk perencanaan strategi atau penyusunan program pada PT. Bumi Karsa sesuai dengan prosedur sistem manajemen QHSE yaitu “ISO 9001 : 2015 klausul 7.3.1 tentang perencanaan design dan pengembangan”. Penyusunan program yang dilakukan melalui Tim Pemasaran yang bertugas mencari informasi program yang akan dijalankan dari kementerian terkait, pihak swasta pada masing-masing DIPA anggaran terkait, kemudian disampaikan kepada Direktur Pemasaran. Tim pemasaran yang dimaksud adalah : SM. Pemasaran dan Perwakilan Pemasaran Wilayah. Selanjutnya Senior Manager Pemasaran akan menerima dan menganalisis informasi program untuk diajukan persetujuan Direktur Pemasaran.

Hasil analisis dari SM Pemasaran kemudian dipresentasikan untuk mendapatkan persetujuan oleh Direktur Pemasaran. Dokumen hasil analisis disimpan sebagai bukti rekaman aktivitas. Hasil analisis diajukan ke Managing Direktur. Program yang telah disetujui oleh Managing Direktur kemudian diproses oleh masing-masing Tim Pemasaran berdasarkan wilayah kerja dengan mengumpulkan informasi tahapan proyek, sumber dana, bidang kualifikasi, kualifikasi program dan waktu pelaksanaan serta dibuat

sebuah dokumen. Dokumen target Pemasaran masing-masing wilayah tersebut kemudian diteruskan kepada Departemen Teknik.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa *boundary system* yang ada di PT. Bumi Karsa telah berjalan efektif karena adanya batasan prosedur-prosedur yang jelas serta memudahkan setiap departemen untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

c. Diagnostic Controls System

Diagnostic Control System dinyatakan sebagai sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau manfaat yang dicapai perusahaan serta mengoreksi penyimpangan yang tidak sesuai dengan standar kinerja perusahaan. Sistem ini memiliki tujuan untuk memotivasi karyawan untuk menyelaraskan perilakunya dengan tujuan perusahaan. PT. Bumi Karsa menerapkan *diagnostic control system* berupa :

1. RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan)

RKAP di PT. Bumi Karsa memuat program-program kerja yang akan dijalankan selama satu tahun ke depan. Penerapan RAKP ini dilakukan pemantauan setiap triwulan untuk melihat progres dari program kerja tersebut. Penyusunan anggaran dilaksanakan setelah penyusunan program atau perencanaan strategi. Hal ini berdasarkan wawancara kepada Ibu Hardaniah Halik selaku bagian Keuangan dan Akuntansi yang mengatakan bahwa :

“Anggaran sebuah program dibuat oleh masing-masing manager departemen. Manager akan mendata apa saja

yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi yang ada pada tiap departemennya. (wawancara pada tanggal 05 september 2018).”

Proses Anggaran yang dibuat meliputi anggaran rutin dan anggaran kapital. Setiap departemen diberikan tanggung jawab untuk melakukan verifikasi dan menetapkan dana yang akan dibutuhkan sesuai dengan “ISO 9001 : 2015 klausul 7.5 tentang ketentuan pelaksanaan kontruksi” dengan pengawasan manager tiap departemen. Selanjutnya para manager departemen akan melaksanakan rapat koordinasi untuk mempresentasikan dana yang akan disepakati.

Rapat koordinasi keuangan bulanan dihadiri oleh Manager Direktur, Direktur Keuangan, Manager Keuangan dan Akuntansi, SM Procurement, Manager Pendanaan dan PM Wilayah dan dilaksanakan tiap awal bulan. Dirapat Koordinasi dibahas rencana kerja proyek yang ada dibawah wilayah dan kebutuhan dana kerja untuk 3 bulan ke depan. Managing Direktur akan mengotorisasi permintaan dana sesuai hasil kesepakatan disepakati dalam rapat koordinasi, jika kondisi cashflow kantor pusat tidak mencukupi, maka dicarikan melalui pendanaan pihak ke 3 dan selanjutnya ke prosedur pendanaan.

Apabila pendanaan tidak bisa mencukupi kekurangan cashflow, maka dalam rapat koordinasi disepakati revisi kebutuhan dana kerja dan rencana produksi untuk 3 bulan kedepan. kemudian diajukan pada Manager Keuangan dan ACC untuk mendisposisi ke bagian Anggaran dan Bagian Verifikasi dan akan

dikeluarkan oleh Bagian Kasir sesuai dengan kesepakatan di Rapat Koordinasi. Anggaran yang telah disetujui tersebut kemudian akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan operasi perusahaan dan para manager pertanggungjawaban akan dievaluasi dan dianalisa prestasi aktualnya berdasarkan anggaran tersebut.

2. DCC (Dokumen Control Center).

DCC dalam hal ini memiliki tugas untuk menginput data-data atau catatan dari hasil kerja tiap-tiap departemen untuk menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan wawancara kepada Ibu Ika selaku bagian Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengatakan bahwa :

“Pihak yang mengendalikan kerja karyawan yaitu bagian DCC. (wawancara pada tanggal 05 september 2018).”

Penerapan DCC dimulai dari para departemen di PT. Bumi Karsa membuat catatan QHSE/arsip dari aktivitas pada masing-masing departemennya. Catatan QHSE/Arsip harus sesuai dengan persyaratan ISO 9001, ISO 14001 dan ISO 45001, perundangan atau persyaratan pelanggan dengan disetujui oleh Departemen Manager dan salinannya diberikan ke DCC. DCC bertugas sebagai unit yang mengendalikan dokumen yang terkait dengan sistem manajemen QHSE. Khusus departemen teknik membuat catatan QHSE setelah proyek selesai dan disampaikan kepada kepala teknik proyek.

3. Laporan Realisasi.

Laporan Realisasi ini berisi atas rencana kerja dan anggaran yang telah dibuat sebelumnya. Realisasi tersebut dilakukan secara bulanan, triwulan maupun secara tahunan. Dalam realisasi rencana kerja dan anggaran tersebut dilakukan dengan membandingkan antara target yang ingin dicapai dengan yang benar-benar tercapai. Laporan kinerja tersebut kemudian dilaporkan kepada bagian DCC.

Proses penyusunan laporan realisasi perusahaan diperlukan informasi tentang jumlah investasi yang dilakukan, pendapatan (*revenue*), dan juga total biaya (*cost*) yang dikeluarkan perusahaan. Hal ini berdasarkan wawancara kepada Ibu Ir.Martati selaku S.M Sekper di PT. Bumi Karsa yang mengatakan bahwa :

“PT. Bumi Karsa menerapkan Sistem Informasi ERP (*Enterprise Resource Planning*) yang akan membantu perusahaan mengatur aktivitas bisnis dengan menggunakan sebuah *database* umum yang dapat diakses dari setiap fungsional bisnis. (wawancara pada tanggal 05 september 2018).”

Laporan atas kinerja tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk pengendalian. Pengendalian ini berupa evaluasi terhadap penyimpangan dari pelaksanaan anggaran dan penjelasan mengenai penyimpangan tersebut, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan berupa perbaikan pelaksanaan, anggaran, perbaikan program untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, penulis menyimpulkan bahwa *diagnostic control system* di PT.Bumi Karsa telah berjalan

efektif karena diikutsertakannya setiap manager departemen dalam penyusunan anggaran dan anggaran yang dibuat selalu mempertimbangkan kondisi yang ada di tiap-tiap departemen.

d. Interactive Control System

Interactive control system yaitu dimana manager secara teratur dan aktif melibatkan diri kedalam pengambilan keputusan dan aktivitas karyawan. PT. Bumi Karsa menerapkan *Interactive Control System* yang dilaksanakan dengan baik oleh semua manager departemen, proyek dan Management representative melalui pelaksanaan Management Review. Management Review adalah kegiatan rapat dalam bentuk untuk mengevaluasi keefektifan pelaksanaan manajemen QHSE yang diterapkan di PT. Bumi Karsa. Hal ini berdasarkan wawancara kepada Ibu Ir.Martati selaku S.M Sekper yang mengatakan bahwa :

“Di PT. Bumi Karsa kami selalu mengadakan management review sesuai jadwal rapat. (wawancara pada tanggal 05 september 2018).”

Management Review dilaksanakan sesuai jadwal rapat tahunan, triwulan dan bulanan. Tujuannya untuk mencegah kemungkinan timbulnya penyelewengan dalam pelaksanaan perencanaan serta memberikan masukan dalam penyusunan perencanaan yang akan datang. Penerapan Management Review di PT. Bumi Karsa dilaksanakan sesuai dengan jadwal rapat yang meliputi :

1. Ditingkat Tahunan

Rapat Tinjauan Management (RTM) dilaksanakan 1 kali/tahun pada bulan januari.

2. Ditingkat Bulanan

- a. Rapat Koordinasi Project Manajemen Office (PMO) Kantor Pusat dan Proyek dilaksanakan 3 bulan sekali pada bulan april, juli, oktober.
- b. Rapat Koordinasi Project Manajemen Office (PMO) Kantor Pusat dilaksanakan 1 kali/bulan.

3. Ditingkat Project

Rapat Internal Proyek dilaksanakan 2 kali/bulan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa interactive control system di PT. Bumi Karsa telah berjalan efektif karena rapat yang dilakukan sesuai dengan jadwal rapat tahunan, triwulan dan bulanan.

B. Pembahasan

1. Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Bumi Karsa

Berdasarkan hasil penelitian, Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Bumi Karsa dapat dilihat dalam tabel penerapan sistem pengendalian manajemen yang telah disusun penulis berdasarkan data dan informasi dari pihak PT. Bumi Karsa.

Tabel 5.1

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen

Variable	No	Indikator	Ket
<i>Belief System</i>	1	Pernyataan misi dan visi	Cukup Efektif
	2	Pernyataan nilai-nilai	Efektif

<i>Boundary System</i>	1	<i>Business conduct</i>	Efektif
	2	<i>Strategic boundary</i>	Efektif
<i>Diagnostic Control System</i>	1	RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan)	Efektif
	2	DCC (Dokumen Control System)	Efektif
	3	Laporan Realisasi	Efektif
<i>Interactive Control System</i>	1	Management Review	Efektif

Dilihat dari penerapan yang dicapai, maka dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen di PT. Bumi Karsa telah berjalan secara efektif dengan mengimplementasikan strategi perusahaan di dalam pelaksanaan sistem pengendalian manajemen yang berpedoman pada sistem manajemen QHSE, sehingga terciptanya keefektifan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pernyataan visi, misi dan nilai di PT. Bumi Karsa telah berjalan cukup efektif walaupun tidak semua pegawai hafal, namun pengkomunikasian nilai-nilai perusahaan melalui teladan langsung yang diberikan oleh pimpinan telah cukup efektif tersampaikan kepada para pegawai.
2. Perencanaan strategi di tiap-tiap departemen dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur yang jelas dan program yang dibuat tersebut merupakan implementasi dari strategi perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa *boundary system* telah berjalan secara efektif.
3. Setiap manager departemen terlibat secara partisipatif dalam penyusunan anggaran. Maka dapat dikatakan bahwa *diagnostik control system* di PT. Bumi Karsa berjalan dengan efektif.
4. Setiap departemen melaksanakan rapat management review sesuai jadwal rapat tahunan, triwulan dan bulanan, sehingga dapat dikatakan bahwa *interactive Control System* di PT. Bumi Karsa telah berjalan efektif.

B. Saran

1. Saran untuk pihak PT. Bumi Karsa
 - a. Berkaitan dengan hasil penelitian ini, maka perusahaan disarankan untuk dapat mempertahankan keefektifan sistem pengendalian manajemen.
 - b. Pelayanan kepada pelanggan pun perlu ditingkatkan guna pencapaian kepuasan pelanggan. Apabila kepuasan pelanggan telah tercapai, maka tingkat kepercayaan akan semakin meningkat pula. Dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, maka pelanggan akan terus berkerjasama dengan perusahaan.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya
 - a. Mengevaluasi pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk wawancara.
 - b. Memperluas cakupan penelitian
 - c. Penelitian dapat juga dilakukan dengan membandingkan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. Dan Govindarajan, Vijay. 2013. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*. Edisi ke II, Buku ke-1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Adhitama, Satria. 2017. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model Four Levers Of Control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea Cukai. *Jurnal Info Artha*. Vol 1.
- Candra, Riny. 2017. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan pada PT.Indojaya Agri Nusa. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*. Vol 8.
- Christiani, Elliza. 2014. Pengaruh Management Control System Terhadap Firm Performance Melalui Employee Motivation Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Sektor Non Manufaktur Di Surabaya). *Business Accounting Review*. Vol 2.
- Fellita, Jessica Peggy. 2017. Penerapan Levers Of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Kalisari Citra Jaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. Vol 6.
- Griffin, Ricky W. 2011. *Manajemen*; edisi ketujuh jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Harahap. 2011. *Teori Akuntansi Edisi Revisi 2011*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hery. 2013. *Auditing (Pemeriksaan Akuntansi I) cetakan pertama*. Jakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Kesuma, Rizki Putera. 2016. *Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung Dengan Model The Four Levers Of Control*. Bandar Lampung. Universitas Lampung.
- Majed, Gani Abdel. 2013. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan*. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Marwings. 2016. *Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Manager Penjualan pada PT.Diana Indonesia di Makassar*. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Mulyadi. 2016. *Sistem Akuntansi. Edisi Keempat*. Salemba Empat: Jakarta.
- Musa, Sitti Hardianti. 2013. Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Mnajer Penjualan Pada PT. Hasrat Abadi Manado. *Jurnal Emba*. Vol 1.
- Mutiah, Andi. 2009. *Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Kinerja Dalam Mewujudkan Good Governance (studi Kasus Inspektorat Jenderal Departemen Agama R.I)*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

- Romney, Marshall B. dan Paul John Steinbart. 2015. *Accounting Information System (Sistem Informasi Akuntansi)*. Edisi Kesembilan. Salemba Empat: Jakarta.
- Senduk, Feiby Angelia. 2016. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Koperasi Simpan Pinjam "Anyaman Mandiri" Kombi. *Jurnal Emba*. Vol 4.
- Simons. 1995. *The Role Of Management Controls System in Creating Competitive Advantage; New Perspective*. Accounting Organizations and Society: Vol 15.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 1. Indeks. Jakarta.

LAMPIRAN

PANDUAN WAWANCARA

1. Bagaimana perencanaan pengendalian (kontrol) di PT.Bumi Karsa ?
2. Apa kriteria karyawan yang bekerja di PT.Bumi Karsa ?
3. Apa saja sistem yang dibangun oleh PT.Bumi karsa ?
4. Bagaimana Pengawasan kerja terhadap karyawan ?
5. Siapa saja pihak yang bersangkutan dalam mengendalikan kerja karyawan ?
6. Bagaimana kerja karyawan dalam mendorong sistem yang diterapkan ?
7. Bagaimana struktur kerja yang diterapkan di PT.Bumi Karsa ?
8. Bagaimana sistem informasi yang diterapkan di PT.Bumi Karsa ?
9. Bagaimana kebijakan yang diterapkan pimpinan dalam mempengaruhi perilaku karyawan ?
10. Bagaimana cara pimpinan menjaga agar sistem yang dibangun tetap efektif dan efisien bagi karyawan ?
11. Bagaimana sistem evaluasi yang diterapkan di PT.Bumi Karsa ?
12. Bagaimana strategi di PT.Bumi Karsa dalam menjalankan visi dan misinya ?
13. Bagaimana wewenang dan tanggung jawab yang diterapkan di PT.Bumi Karsa ?





DOKUMEN LEVEL II




PROSEDUR
QHSE


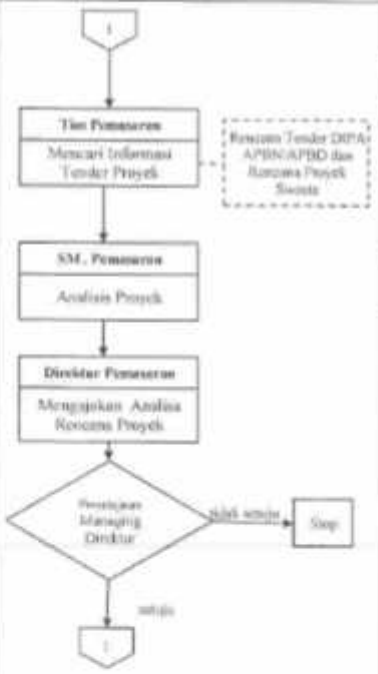



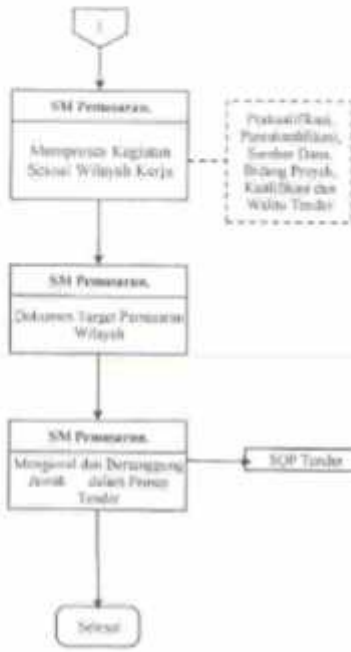
PT. BUMI KARSA

DEPARTEMEN PEMASARAN

NAMA DOKUMEN	NO.DOKUMEN
- Prosedur Pemasaran	QHSE-PEM/PR/01

Dibuat Oleh	Diperiksa Oleh	Disetujui Oleh
 Ir. Natsir Mardan S.M.Pemasaran	 Ir. FAJARUDDIN Direktur Pemasaran	 Ir. KAMALUDDIN Managing Direktur

 <p>PT. BUMI KARSA Construction Engineering Indonesia Heavy Equipment & Plant</p>	Judul	Pro. Dsk : QHSD-PEM/PR/01 Edisi/Revisi No : 02/02 Tanggal : 01 Januari 2015 Halaman : 2 dari 2
	PROSEDUR PEMASARAN	
<p>1. TUJUAN Prosedur ini menjelaskan tentang kegiatan kegiatan dalam rangka mengkaji serta informasi rencana tender proyek sesuai kebutuhan perusahaan.</p> <p>2. LINGKUP Mulai dari informasi rencana tender sampai dengan penandatangan kontrak</p> <p>3. DOKUMEN ACUAN ISO 9001 : 2008 Klausul 7.3.1 Perencanaan Design dan Penganggaran ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 dan OHSAS 18001 : 2007</p> <p>4. DEFINISI NPSE adalah Sistem Pengadaan Secara Elektronik LPSE adalah Layanan Pengadaan Secara Elektronik DED adalah Design Engineering Development FS adalah Feasibility Study PAM adalah Pre Award Meeting RTDL adalah Rangkaman Tinjauan Dokumen Lelang LJTL adalah Laporan Hasil Tinjauan Lapangan DKK adalah Dokumen Kelengkapan Kontrak SPPH adalah Surat Penunjukan Penyedia Barang/Dasa POKJA adalah Kelompok Kerja</p> <p>5. RINCIAN PROSEDUR</p>		
 <pre> graph TD Start([1]) --> TimPemasaran[Tim Pemasaran Mencari Informasi Tender Proyek] TimPemasaran --> SMPemasaran[SM Pemasaran Analisa Proyek] SMPemasaran --> DirPemasaran[Dirktur Pemasaran Mengajukan Analisa Rencana Proyek] DirPemasaran --> Keputusan{Keputusan Manajng Dirktur} Keputusan -- "tidak setuju" --> Stop[Stop] Keputusan -- "setuju" --> End([1]) </pre>	<p>Dokumen</p> <p>PEM/IK/PS/01</p> <p>PEM/IK/DED/02</p> <p>PEM/IK/PS/01</p>	<p>Keterangan</p> <p>1. Tim Pemasaran mencari informasi Proyek dari Kementerian terkait, Pihak Swasta, pada masing-masing DIPA anggaran terkait kemudian disampaikan kepada Direktur Pemasaran. Tim Pemasaran yang Dimaksud Adalah : SM Pemasaran dan Perwakilan Pemasaran Wilayah</p> <p>2. Senior Manajer Pemasaran menerima dan menganalisa Informasi Proyek untuk diajukan persetujuan Dirktur Pemasaran.</p> <p>3. Hasil analisa dari SM Pemasaran kemudian dipresentasikan untuk mendapat persetujuan oleh Dirktur Pemasaran. Dokumen hasil analisa disajikan sebagai bukti rekaman aktivitas.</p> <p>4. Hasil Analisa diajukan ke Manajng Dirktur</p> <p>5. Proyek yang telah disetujui oleh Manajng Dirktur kemudian diproses oleh masing-masing Tim Pemasaran berdasarkan Wilayah Kerja dengan mengumpulkan Informasi Taklup Proyek, Sumber Dana, Bidang Konstruksi, Kualifikasi Proyek dan Waktu Pelaksanaan Tender serta dibuat menjadi sebuah Dokumen.</p>

 <p>PT. BUMI KAKSA Construction Engineering Investment Heavy Equipment & Piling</p>	<p>Judul PROSEDUR PEMASARAN</p>	<p>No. Dok : QHSQ-PEM/PRO/1 Edisi/Revisi No : 02/02 Tanggal : 01 Januari 2015 Halaman : 4 dari 5</p>
<p>5. RINGKASAN PROSEDUR</p>		
<p>Aktivitas</p> 	<p>Dokumen</p> <p>PEM/FR/02</p>	<p>Keterangan</p> <p>5. Dokumen Tender (PEM/FR/02) Pemasaran masing-masing wilayah tersebut kemudian diteruskan kepada Dept.Teknik agar disetujui dalam</p> <p>6. SM Pemasaran bertugas mengawal dan bertanggung jawab atas Proses Tender yang dilaksanakan oleh Departemen Teknik sampai Proses Selesai.</p>

ASLI

DOKUMEN LEVEL II

PROSEDUR
QHSE


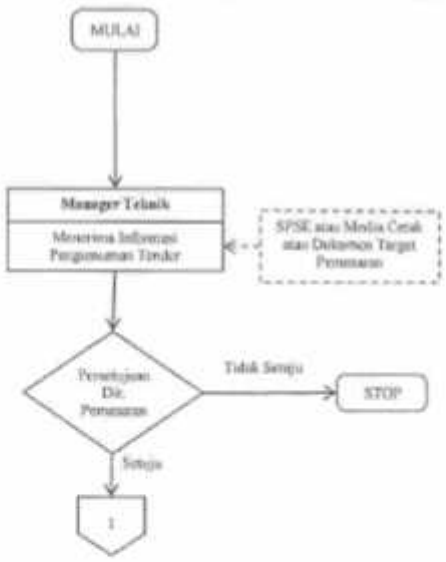


PT. BUMI KARSA

DEPARTEMEN TEKNIK

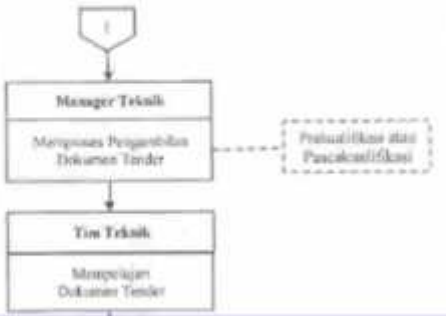
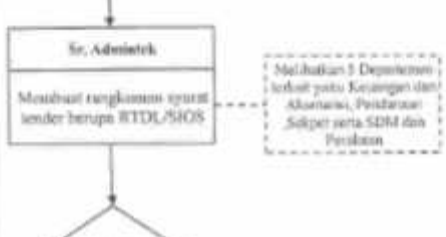
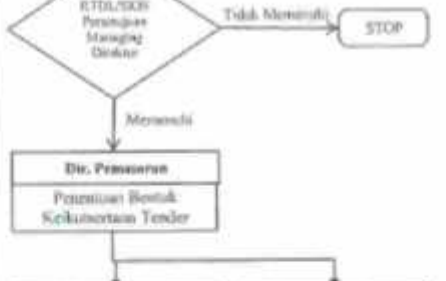
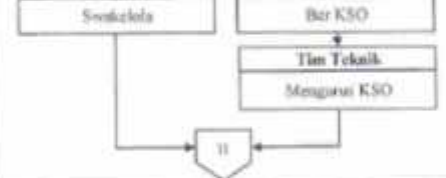
NAMA DOKUMEN	NO.DOKUMEN
- Prosedur Tender	QHSE-TEK/PR/01

Dibuat Oleh	Diperiksa Oleh	Disetujui Oleh
 M. IDRIS, ST, M.Sc. Manager Teknik	 SJAIFUL KASIM Direktur Keuangan & Admin	 Ir. KAMALUDDIN Managigg Direktur

 <p>PT. BUMI KARSA Construction Engineering Indonesia Heavy Equipment & Plant</p>	<p>Judul : PROSEDUR TENDER</p>	<p>No. Dok : QHSE-TEK/PR/01 Edisi/Rev.Nu : 02/02 Tanggal : 01 Januari 2015 Halaman 4 dari 16</p>
<p>1. TUJUAN Prosedur ini menjelaskan tentang rangkaian kegiatan dalam rangka mencari atau informasi rencana tender proyek sesuai kebutuhan perusahaan.</p> <p>2. LINGKUP Mulai dari Pengumuman Tender sampai dengan penandatanganan kontrak</p> <p>3. DOKUMEN ACUAN ISO 9001 : 2008 Klausul 7.3.1 Perencanaan Design dan Pengembangan ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 dan OHSAS 18001 : 2007</p> <p>4. DEFINISI SPSE adalah Sistem Pengadaan Secara Elektronik LPSE adalah Layanan Pengadaan Secara Elektronik DED adalah Design Engineering Development FS adalah Feasibility Study PAM adalah Pre Award Meeting RTDL adalah Rangkuman Tinjauan Dokumen Lelang LHTI adalah Laporan Hasil Tinjauan Lapangan DKK adalah Dokumen Kelengkapan Komrik SPPBJ adalah Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa POKJA adalah Kelompok Kerja</p> <p>5. RINCIAN PROSEDUR</p>		
<p style="text-align: center;">Aktivitas</p>  <pre> graph TD Start([MULAI]) --> Manager[Manager Teknik Mencari Informasi Pengumuman Tender] SPSE[SPSE atau Media Cetak atau Dokumen Target Penawaran] -.-> Manager Manager --> Decision{Persetujuan Dir. Penawaran} Decision -- Tidak Sesuai --> Stop([STOP]) Decision -- Sesuai --> End{{1}} </pre>	<p style="text-align: center;">Dokumen</p> <p style="text-align: center;">TEK/PR/08</p>	<p style="text-align: center;">Keterangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Manager Teknik menerima dokumen target Penawaran dari SM, Penawaran, selanjutnya Manager Teknik mencari kelengkapan informasi / pengumuman proyek dari SPSE atau Media Cetak dan ditindak lanjuti oleh Sr. Admin/tek. 2 Manager teknik kemudian Mengajukan Informasi/pengumuman atau undangan lelang tersebut ke Direktur Penawaran Untuk Mendapatkan Persetujuan Untuk Mengikuti Kegiatan Pelanggan tersebut 3 Persetujuan tertulis dari Direktur Penawaran kemudian disiapkan dan ditambahkan ke SM teknik.

 PT. BUMI KARSA Construction Engineering Consultant Heavy Equipment & Fleet	Judul : PROSEDUR TENDER	No. Dok. : QHSE-TEK/PRO1 Edisi/Rev.No : 01/02 Tanggal : 01 Januari 2012 Halaman : 5 dari 16
---	-----------------------------------	--

3. RINCIAN PROSEDUR

Aktifitas	Dokumen	Keterangan
	DOKUMEN TENDER	4 Setelah ada keputusan untuk ikut maka Sr. Admintek akan mengambil Dokumen Tender secara sistem SPSE atau secara sistem Manual. 5 Dokumen Tender yang telah diambil kemudian diserahkan kepada Tim Admintek dan Tim Estimator untuk dipelajari lebih lanjut.
	TEK/PRO5 TEK/PRO9 TEK/PRO10	6 Sr. Admintek membuat RTDL/SIOS melibatkan 3 Departemen lain yaitu Keuangan dan Akuntansi, Perawatan JSDM, Solper dan Perawatan ; a. Keuangan meminta data mengenai Keuangan, Pajak & Turn Over, b. Solper mengenai data ISO dan OHSAS serta auditnya, c. SDM mengenai Personil, d. Perawatan mengenai Alat. Dalam membuat RTDL/SIOS juga dilakukan dilaksanakannya mengenai Lokasi Proyek, Jenis Pekerjaan serta informasi lainnya
		7 Keputusan dalam mengikuti proyek ditastakan setelah secara lengkap data-data disajikan dalam RTDL/SIOS, jika RTDL/SIOS memenuhi persyaratan maka Proyek tersebut akan diikuti dan jika tidak memenuhi persyaratan maka Proyek tersebut tidak diikuti. 8 Suatu Proyek yang dalam RTDL/SIOS tidak memenuhi persyaratan dapat tetap diikuti apabila mendapat Disposisi Ikt dari Senior Manager Pemasaran dan Direktur Pemasaran (ada Rekayasa).
	DOKUMEN KSO	9 Jika Disposisi dari Direktur Pemasaran Ikt Secara Ber KSO maka Tim Teknik segera mengurus Surat Perjanjian Kerjasama Operasi (KSO) kemudian di Neeriklan. Setelah itu KSO tersebut diserahkan.

3

DOKUMEN LEVEL II



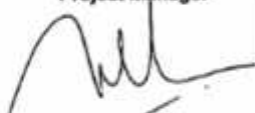

PROSEDUR
QHSE




PT. BUMI KARSA



PROJECT MANAGER

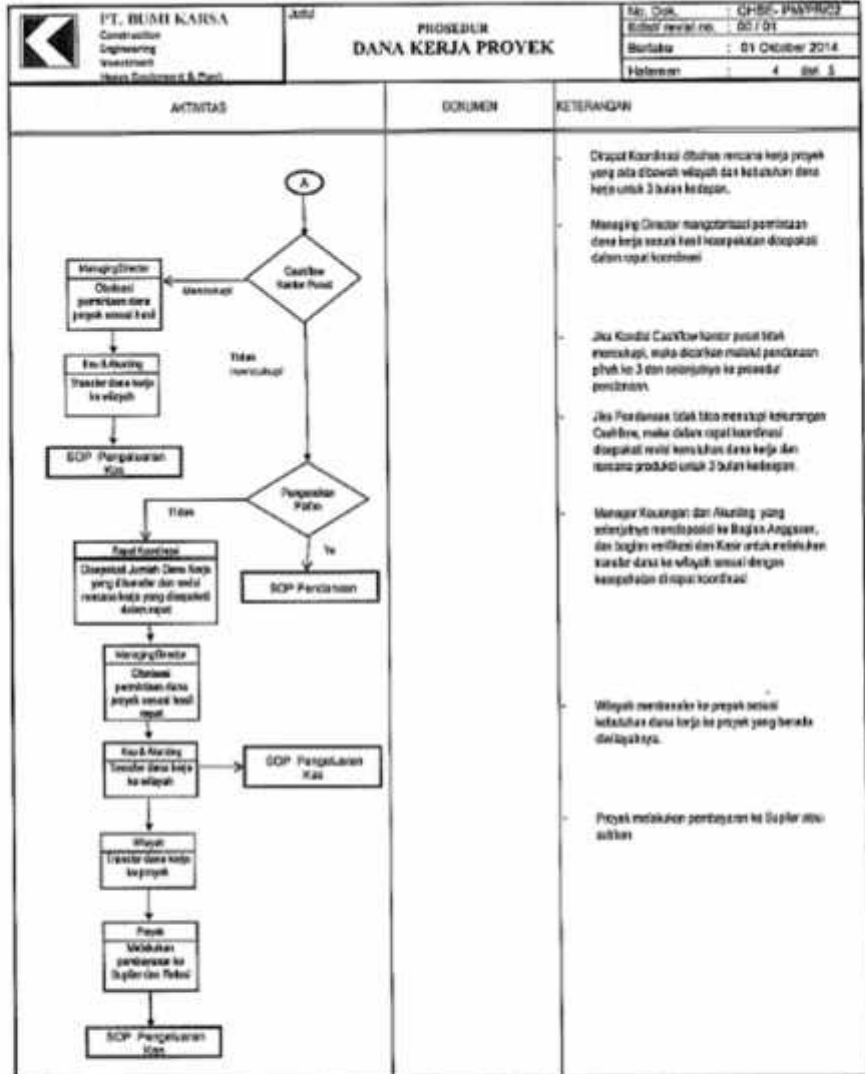
NAMA DOKUMEN	NO.DOKUMEN
- Prosedur Dana Kerja Proyek	QHSE-PM/PR/01

Dibuat Oleh	Diperiksa Oleh	Disetujui Oleh
 RUSDI USMAN LATIEF Project Manager	 SJAIFUL KASIM Dir.Keu & Admin	 Ir. KAMALUDDIN Managing Direktur
 INDRA LAKSAMANA Project Manager		
 ANDI NADIWAN Project Manager		

 PT. BUMI KARSA Construction Engineering Investment Bumi Karward & Part	JUDUL PROSEDUR DANA KERJA PROYEK	No. Duk. : QPSE-PMPRO2
		Edisi / revisi no. : 00 / 01 Tanggal : 01 Oktober 2014 Halaman : 3 dari 3

1. Tujuan : Prosedur ini bertujuan mengidentifikasi dan mengalokasikan jumlah dana kerja yang akan dan telah digunakan oleh proyek dibandingkan dengan tingkat pencapaian fisik di lapangan.
2. Ruang Lingkup : Meliputi semua pelajar di proyek yang terkait dengan prosedur ini seperti Kepala Proyek, Kepala Keuangan dan Kepala Teknik.
3. Dokumen Acuan : ISO 9001:2008 Klausur 7.5 Ketersediaan Pelaksanaan Konstruksi, Project Management Plan.
4. Defenisi : Prosedur dana Kerja adalah prosedur pemfrianan dana kerja oleh proyek ke kantor pusat.
5. Rincian Prosedur :

ACTIVITAS	DOKUMEN	KETERANGAN
		<p>Pesawat proyek (KOPRO, Keuangan, Kebag, Teknik dan Kepala Proyek) membuat permintaan dana kerja.</p> <p>Dalam hal yg dikirim ke bagian Wajah untuk dipaparkan dan disetujui melalui rencana pembelian dana kerja dari proyek dengan Mekanisme Laporan Keuangan, Rencana Kerja, Rencana Biaya, Daftar Urutannya Realisasi dana kerja perbulan dan Daftar Rekapitulasi Puncak Dana Kerja.</p> <p>Wajah dan Proyek membuat kesepakatan dan menyalakan surat dana kerja yang akan di supply ke proyek terkait dengan rencana pembelian yang akan dibayar tidak bertahap.</p> <p>Wajah mengkoordinasikan rencana kerja dan rencana anggaran 3 bulan untuk dipaparkan dan disetujui. Harap dana kerja akan dibayar 1 bulan berjalan yang dipaparkan untuk dibayar ke wilayah dan rencana proyek.</p> <p>Rapat Koordinasi Keuangan biasanya dihadiri oleh Manajer Direktur, Direktur Keuangan, Manajer Keuangan dan Akurap, DM, Puncak, Manajer Puncak dan PM Wajah dan dilaksanakan tiga bulan sekali.</p>



5. Pengecekan : Tidak ada
7. Wilah/koordinasi : Tidak ada
8. Laporan :
- PA/PRO1 : Surat Perencanaan dana kerja
 - PA/PRO2 : Formulir Daftar Pelaksanaan Perencanaan Dana Kerja
 - PA/PRO3 : Formulir Laporan Progress Proyek
 - PA/PRO4 : Formulir Laporan Rencana Kerja
 - PA/PRO5 : Formulir Rencana Biaya
 - PA/PRO6 : Formulir Biaya Umum
 - PA/PRO7 : Formulir Monev/ MC Proyek
 - PA/PRO8 : Formulir Rencana Cashflow
 - PA/PRO9 : Rekapitulasi Perencanaan Dana Kerja Wilayah
9. Catatan untuk pendanaan : Untuk proyek yg tidak mendapatkan uang pinjam




ASLI

DOKUMEN LEVEL II
PROSEDUR QHSE




PT. BUMI KARSA

DOCUMENT CONTROL CENTER

NAMA DOKUMEN		NO. DOKUMEN
- PROSEDUR PENGENDALIAN DOKUMEN		QHSE-DCC/PR/01
DIBUAT OLEH	DIPERIKSA OLEH	DIBETJUI OLEH
 Ir. MARTATI S.M. Procurement / Wakil MR	 SAJIFUL KASIM Direktur Keuangan & Admin / MR	 Ir. KAMALUDDIN Managing Director

DOKUMEN TERKENDALI

ASLI

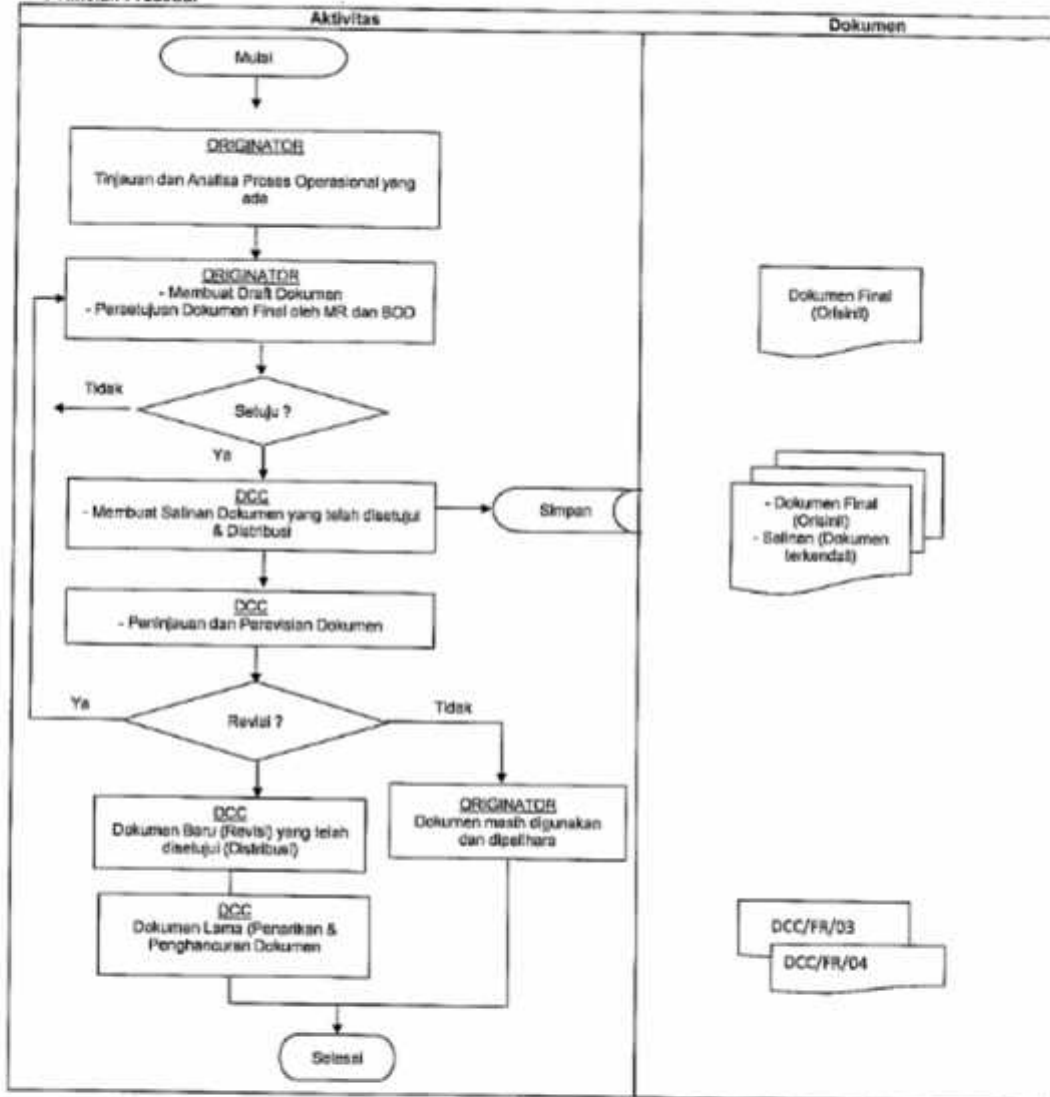
 PT. BUMI KARSA Construction Engineering Investment Heavy Equipment & Plant	JUDUL :	DOK. No. : QHSE-DCC/PR/01
	PROSEDUR PENGENDALIAN	EDISI / REV. : 03/05
	DOKUMEN	BERLAKU : 01 Oktober 2014
		HALAMAN : 3 dari 3

- 1 Tujuan** : Prosedur ini dibuat untuk menstandarisasikan sistem pengendalian dokumen yang efektif di PT. BUMI KARSA.
- 2 Ruang Lingkup** : 2.1 Prosedur ini diterapkan untuk seluruh dokumen yang dibuat oleh setiap departemen di PT. BUMI KARSA.
2.2 Dokumen yang dikendalikan meliputi:
- Manual QHSE
- Prosedur Kerja
- Instruksi Kerja
- Formulir,
- RMM3L
- 3 Acuan** : SMM ISO-9001: 2008, 4.2.3 Pengendalian Dokumen
SML ISO 14001 : 2004, 4.4.5 Pengendalian Dokumen
OHSAS 18001 : 2007, 4.4.5 Pengendalian Dokumen
PP 60 Tahun 2012
- 4 Definisi** : DOC : Document Control Center
Originator : Orang / Departemen yang membuat dokumen
SMM : Sistem Manajemen Mutu
SML : Sistem Manajemen Lingkungan
OHSAS, RMM3 : Sistem Manajemen Keselamatan & Kesehatan Kerja
- 5 Tanggungjawab** :

Jenis Dokumen	Dibuat	Diperiksa	Diothotul
Manual QHSE Prosedure Instruksi Kerja	Management Representative Manajer Ke. Bag	Managing Direktur Direktur Manajer	Direktur Utama Managing Direktur Direktur

DOKUMEN TERKENDALI

6 Rincian Prosedur



DOKUMEN TERKENDALI

ASLI

DOKUMEN LEVEL II

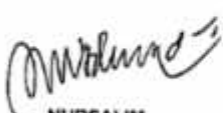

**PROSEDUR
QHSE**



PT. BUMI KARSA


SEKERTARIS PERUSAHAAN

NAMA DOKUMEN	NO.DOKUMEN
PROSEDUR KOMUNIKASI DAN MANAGEMENT REVIEW	QHSE-SEKPER/PR/01

Dibuat Oleh	Disetujui Oleh
 NURSALIM Manager SEKPER	 Ir. KAMALUDDIN Managing Direktur

DOKUMEN TERKENDALI

ASLI

 PT. BUMI KARSA Construction Engineering Investment Heavy Equipment & Plant	Judul : PROSEDUR KOMUNIKASI DAN MANAGEMENT REVIEW	DOK. NO. : QHSE-SEKPER/PR/01
		EDISI/REV. NO. : 01 / 02
		BERLAKU : 1 Oktober 2014
		HALAMAN : 4 DARI 9

1.0. Tujuan :

prosedur ini menjelaskan tata cara management review di PT Bumi Karsa

2.0. Ruang Lingkup :

2.1 Ruang lingkup prosedur ini mulai dari pengumpulan data hingga tindak lanjut dari hasil management review meeting

2.2 Departemen Sekertaris Perusahaan bertanggung jawab atas pelaksanaan management review

3.0. Defenisi dan Referensi :**3.1 Defenisi :**

3.1.1 Management review adalah kegiatan dalam bentuk rapat untuk mengevaluasi efektifitas pelaksanaan QHSE yang diterapkan di PT Bumi Karsa

3.1.2 Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi Rapat departemen ke BOD

3.2 Referensi :

ISO 9001:2008 klausul 5.6 Managemet review

4.0. Tanggung Jawab :

4.1 Management Representative/Koordinator K3

4.2 Sornua Manager (Managor bagian, Site Manager/GS)

5.0. Pelaksanaan Management Review

Management Review dilaksanakan sebagai berikut:

5.1 Ditingkat Tahunan, Rapat Tinjauan Management (RTM)

5.2 Ditingkat Bulanan

5.2.1 Rapat Koordinasi Project Manajernen Office (PMO) Kantor Pusat + Proyek

5.2.2 Rapat Koordinasi Project Manajernen Office (PMO) Kantor Pusat

5.3 Ditingkat Project, Rapat Internal Proyek

DOKUMEN TERKENDALI



PT. BUMI KARSA
Construction
Engineering
Investment
Heavy Equipment & Plant

Judul :

**PROSEDUR KOMUNIKASI DAN
MANAGEMENT REVIEW**

DOK. NO. : QMSI-SEKPER/PR/01

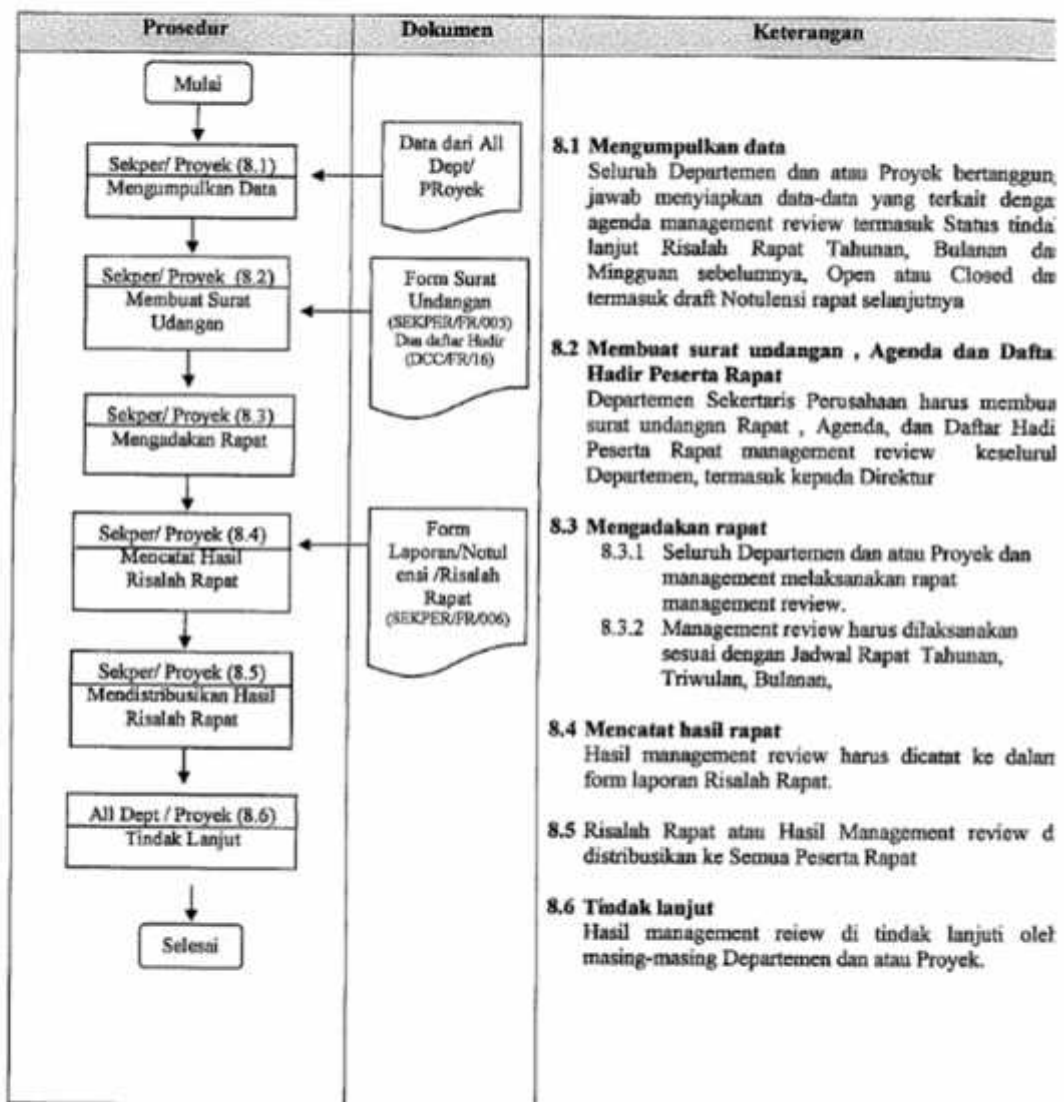
EDISI/REV. NO. : 02 / 02

BERLAKU : 1 Oktober 2014

HALAMAN : 8 DARI 9

ASLI

8.0 Prosedur:



DOKUMEN TERKENDALI

BIOGRAFI PENULIS



Rizky Triwahyuni panggilan Yuyun, lahir di Kendari pada tanggal 16 juni 1995 dari pasangan suami istri Bapak H. Bakri Baharu dan Ibu Hj. Sri Nefowati (Alm). Peneliti adalah anak ketiga dari empat bersaudara. Peneliti sekarang bertempat tinggal di jalan swadaya Perm. hamusa Regency blok D no.32

Gowa. Pendidikan yang telah ditempuh oleh peneliti yaitu TK Kuncup Pertiwi Kendari lulus tahun 2000, SD MI PESRI Kendari lulus tahun 2007, SMPN 9 Kendari lulus tahun 2010, SMAN 9 Kendari lulus tahun 2013 dan mulai tahun 2014 mengikuti program S1 di Universitas Muhammadiyah Makassar sampai pada tahun 2018 penulis telah menyelesaikan skripsi yang berjudul *“Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Bumi Karsa Makassar.”*