BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Kebijakan Perkeretaapian

Undang Undang 13 Tahun 1992 Tentang Perkeretaapiaan adalah salah satu produk kebijakan yang dikeluarkan pemerintah. Dalam undang-undang ini diatur pelaksanaan perkeretaapian nasional. Untuk memuluskan perjalanan kereta api, maka dibuatlah Keputusan Menteri No. 23 Tahun 2007 Tentang Pengoperasian Kereta Api. Tujuan dibuatkannya keputusan ini adalah agar perjalanan kereta api berjalan lancar dari awal keberangkatan hingga sampai di tempat tujuan.

Hasil penelitian menunjukan bahwa selama proses implementasi yang dilaksanakan oleh badan pelaksana, menunjukan konsistensi terhadap pedoman yang telah disepakati bersama. Sistem komando yang satu arah dan sifatnya langsung dijalankan secara baik dan efisien oleh PT. Kereta Api. Pemahaman yang mendalam dalam mengoperasikan kereta api telah dimiliki oleh operator pelaksana. Adanya hambatan berupa infrastruktur yang sudah tua, disiasati oleh implementor dengan pemeriksaan secara berkala.

4.1.2 Kebijakan Sistem Pengendalian Manajemen

Kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak pada suatu organisasi. Kebijakan sistem pengendalian manajemen di PT. Kereta Api dilakukan secara terstruktur sesuai dengan prosedur-prosedur yang terdapat pada organisasi di dalamnya. Adapun kebijakan sistem pengendalian manajemen yang ada mencakup kepada :

1. Visi Perusahaan

   Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

2. Misi Perusahaan

   Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan.

3. Tujuan Perusahaan

   a. Turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional khususnya dibidang transportasi.

   b. Mendukung penyedia barang atau jasa dibidang perkeretaapian yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dipasar domestik maupun mancanegara.

   c. Meningkatkan kemampuan perawatan prasarana dan sarana perkeretaapian, serta menyelenggarakan usaha penunjang dibidang prasarana dan sarana kereta api dan kemanfaatan umum dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

4. Sasaran Perusahaan

   a. Kuantitatif

      Secara terus-menerus dan bertahap meningkatkan kinerja pelayanan dan keuangan melalui berbagai strategi pertumbuhan, antara lain : peningkatan produktivitas, efektivitas, efisiensi, serta investasi secara selektif.

   b. Kualitatif

      Memproyeksikan pertumbuhan angka penumpang rata-rata 4.68% per tahun. Sasaran kinerja pada tahun 2004 dapat mengangkut 241.66% juta penumpang atau 22.192 Milyar Pnp - Km, dan memproyeksikan pertumbuhan angkutan barang rata-rata 4.29% per tahun, sasaran kinerja dapat mengangkut 23.43 juta ton barang atau 6.341 Milyar Ton - km.

4.1.3 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur organisasi merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen yang diperlukan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Struktur sistem

pengendalian manajemen yang terdapat pada PT. Kereta Api menunjukan batas-batas tanggungjawab yang jelas, pendelegasian wewenang dan uraian tugas serta hubungan antara bagian-bagian yang terdapat dalam suatu organisasi. Skema organisasi tersebut merupakan salah satu syarat dari akuntansi pertanggung jawaban yang memberikan keterangan mengenai posisi yang ditempatkan oleh seseorang dalam organisasi, hubungan individu tersebut dengan anggota organisasi lain, tugas dan tanggung jawab individu serta hubungan pelaporan yang ditaatinya.

Dari struktur organisasi tersebut dapat dilihat bahwa perusahaan telah menetapkan tugas dan tanggung jawab secara jelas sesuai dengan tingkatan manajemen. Adapun beberapa *Manager* dan *Junior Manager* yang terdapat pada PT. Kereta Api dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawab tersebut, yaitu :

1. *Manager* Sumber Daya Manusia dan Umum.
   Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab *Manager* Sumber Daya Manusia dan Umum dibantu oleh beberapa *Assistant Manager*.
2. *Manager* Keuangan.
   Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab *Manager* Keuangan dibantu oleh seorang *Junior Manager* dan beberapa *Assistant Manager*.
3. *Manager* Sarana.
   Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab *Manage*r Sarana dibantu oleh beberapa *Inspector* setingkat *Junior Manager*, beberapa *Assistant Manager* dan beberapa Unit Pelaksana Teknis (UPT).
4. *Manager* Jalan Rel dan Jembatan.
   Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab *Manage*r Jalan Rel dan Jembatan dibantu oleh beberapa *Inspector* setingkat *Junior Manager*, beberapa *Assistant Manager* dan beberapa Unit Pelaksana Teknis (UPT).
5. *Manager* Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik.
   Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab *Manage*r Sinyal dibantu oleh beberapa *Inspector* setingkat *Junior Manager*, beberapa *Assistant Manager* dan beberapa Unit Pelaksana Teknis (UPT).

6. *Manager* Operasi.

   Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab *Manage*r Operasi dibantu oleh beberapa *Inspector* dan seorang Kepala Pusat Pengendalian Operasi KA setingkat *Junior Manager*, beberapa *Assistant Manager* dan beberapa Unit Pelaksana Teknis (UPT).

7. *Manager* Komersial.

   Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab *Manage*r Komersial dibantu oleh beberapa *Assistant Manager*.

8. *Manager* Pelelangan.

   Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab *Manage*r Pelelangan dibantu oleh beberapa *Assistant Manager* Kesekretariatan dan beberapa Anggota setingkat Supervisor.

9. *Junior Manager* Pusat pengendali Operasi Kereta Api
10. *Junior Manager* Hubungan Masyarakat Daerah (HUMASDA).
11. *Junior Manager* Hukum.

4.1.4 Pusat Pertanggungjawaban

Suatu organisasi dibagi menjadi beberapa bagian yang disebut dengan pusat pertanggungjawaban yakni suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Unit organisasi dikepalai oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Adanya pusat pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuan yang dimaksud di PT. Keretra Api ini sendiri adalah untuk membantu mengimplementasikan rencana strategi manajemen puncak tentunya sesuai dengan kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan.

4.1.5 Proses Sistem Pengendalian Manjemen pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

1. Penyusunan Program (Perencanaan Strategi)

   Perencanaan strategi merupakan tahapan awal dari pelaksanaan suatu kegiatan. Pada tahap ini ditetapkan tujuan/sasaran, cara pelaksanaan, kebutuhan tenaga dan dana, waktu pelaksanaan, dan persyaratan serta peraturan yang harus ditaati.

   PT. Kereta Api melakukan perencanaan strategi sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang diselenggarakan melalui Daerah Operasi di wilayah geografisnya, yaitu mencakup :

   a. Target pendapatan dan efisiensi biaya,
   b. Keselamatan, pelayanan, keamanan, dan ketepatan waktu,
   c. Kesiapan dan kegandalan sarana/prasarana perkeretaapian,
   d. Terselenggaranya proses penigkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan,
   e. Melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* (*CSR*). Pelestarian cagar budaya dan kelestarian lingkungan,
   f. Optimalisasi sumber daya perusahaan,
   g. Terkendalinya operasi perjalanan Kereta Api serta keamanan dan ketertiban,
   h. Terkendalinya aktivitas operasi layanan konsumen, penjualan dan *cusomer care*,
   i. Efektivitas penyelenggaraan kerjasama/kemitraan dengan pihak eksternal,
   j. Terjaganya perimbangan alokasi sumber daya terkait dengan angkutan Kereta Api jarak jauh dan Kereta Api jarak pendek,
   k. Terkoodinasinya seluruh aktivitas operasi bisnis perketeraapian yang diselenggarakan di wilayah geografisnya, baik aktivitas unit-unit organisasi di Daerah Operasi maupun aktivitas yang diselenggarakan oleh unit vertikal Kantor Pusat,
   l. Memastikan bahwa semua resiko pada proses bisnis di dalam lingkup Daerah Operasi diidentifikasi, diukur (*assessesd*), dievaluasi,

direspon/dimitigasi, dikontrol dan dipantau dengan semestinya secara berkelanjutan,

m. Mewakili Perusahaan di wilayah geografisnya dalam hubungannya dengan publik *eksternal* sesuai lingkup tanggung jawab dan bisnis Daerah Operasi.

2. Penyusunaan Anggaran

Anggaran membentuk manajemen didalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan perusahaan. Anggaran menjadi pedoman bagi setiap aktivitas, memberi balasan tanggungjawab atas kegiatan perusahaan, dan menilai efisiensi penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dasar penyusunan anggaran PT. Kereta Api baru terbentuk setelah mengalami suatu proses yang cukup panjang dan membutuhkan waktu yang cukup lama yaitu melalui RKAD (Rencana Kerja dan Anggaran Dasar).

PT. Kereta Api setiap awal bulan selalu membuat RKAD yang dilakukan oleh setiap divisi di PT. Kereta Api dimana hal tersebut dilakukan untuk menguraikan pengeluaran-pengeluaran yang akan dilakukan kemudian setiap divisi tersebut meminta NPD (Nota Permintaan Dana) kepada Divisi Keuangan. Pada akhir bulan setiap divisi mengevaluasi kembali RKAD dan melaporkannya ke bagian A-61. Adapun prosedur yang digunakan untuk penyusunan anggaran yaitu :

a. Usulan anggaran daerah (*Bottom Up*)

   Berdasarkan realisasi periode tahun lalu dan periode tahun yang akan datang

b. Penilaian anggaran daerah oleh kantor pusat

   Anggaran yang diterima kantor pusat dari daerah biasanya belum mempertimbangkan *corporate plan*. Adanya keterbatasan dana dalam DIP (Daftar Isian Proyek), serta sasaran perusahaan secara keseluruhan dan kebijaksanaan pimpinan puncak dalam rangka menghadapi tahun yang akan datang. Hal ini sebagai dasar bagi kantor pusat untuk menilai,

memadukan dan memproses seluruh masukan didalam penyusunan anggaran.

c. Proses penyusunan RKAD

Penyusunan Rencana Kerja Anggaran didasarkan pada :

- Usulan-usulan daerah
- Rencana-rencana yang digunakan dalam *Corporate Plan*.
- Kemungkinan tersedianya kas dari sumber-sumber yang terdapat pada perusahaan.
- Sasaran serta kebiksanaan pimpinan puncak dalam menghadapi periode tahun yang akan datang.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan anggaran merupakan informasi yang sangat penting di dalam pengendalian manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan anggaran di PT. Kereta Api disusun per triwulan (Triwulan I dari bulan Januari - Maret. Triwulan II dari bulan April - Juni, Triwulan III dari bulan Juli - September, dan Triwulan IV dari bulan Oktober - Desember). Dari laporan ini manajemen memperoleh informasi mengenai realisasi anggaran. Apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi yang ternyata menguntungkan, maka keuntungan tersebut dijadikan pedoman dalam penyusunan anggaran pada masa yang akan datang.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi atas kinerja di PT. Kereta Api 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, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu, evaluasi kinerja di PT. Kereta Api bisa dilihat dari adanya prestasi kerja yang mencakup kepada efisiensi dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Terdapat berbagai cara perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja para

manajer, salah satunya dengan memberi penghargaan kepada mereka yang telah bekerja dengan baik. PT. Kereta Api sebagai sebagai salah satu perusahaan dengan jumlah karyawan yang mencapai puluhan ribu berusaha memberikan sesuatu yang lebih kepada para karyawannya, dalam hal ini para karyawan sebagai garis depan (*front liner*), dengan mengadakan suatu ajang penghargaan khusus bagi mereka. Penghargaan ini diberikan sebagai ajang pembinaan personil dan evaluasi bagi pihak manajemen terhadap kinerja personil lapangan.

4.1.6 Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Manajer pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

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

1. Diperolehnya keterandalan dan integritas informasi.

   Sistem informasi menjadi begitu penting bagi perusahaan dalam rangka mensikapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi. Sistem informasi tersebut dibagi ke dalam 2 aspek, yakni :

   a. Informasi akuntansi finansial yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya.
   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 dibentuk dalam suatu sistem pengendalian di dalam perusahaan.

3. Melindungi aset perusahaan.

   Pada umumnya pengendalian dibentuk dan diimplementasikan untuk melindungi aset perusahaan. Penggunaan kekayaan perusahaan dilakukan dengan cara sistem otorisasi yang telah ditetapkan, dan pertanggungjawaban perusahaan yang dicatat dibandingkan dengan kekayaan yang sesungguhnya ada.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

   Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomis dan efisiensi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh keluaran atau hasil yang maksimal dengan pengeluaran tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Hal tersebut didukung dengan adanya kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangan. Kriteria penilaian tersebut dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Kememadaian Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan hasil penelitian, wawancara, dan jawaban responden yang dilakukan pada PT. Kereta Api bahwa pelaksanaan sistem pengendalian manajemen pada PT. Kereta Api telah dilakukan dengan sangat memadai. Hal itu terlihat adanya penerapan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen yang telah terorganisasi dengan baik.

Struktur sistem pengendalian manajemen yang terdapat pada PT. Kereta Api telah menunjukan batas-batas tanggungjawab yang jelas, pendelegasian wewenang dan uraian tugas serta hubungan antara bagian-bagian yang terdapat dalam suatu organisasi. Skema organisasi tersebut merupakan salah satu syarat

dari akuntansi pertanggung jawaban yang memberikan keterangan mengenai posisi yang ditempatkan oleh seseorang dalam organisasi, hubungan individu tersebut dengan anggota organisasi lain, tugas dan tanggung jawab individu serta hubungan pelaporan yang ditaatinya. Proses sistem pengendalian manajemen yang ditetapkan di PT. Kereta Api ini dapat dilihat dari tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh manajer masing-masing divisi. Proses sistem pengendalian manajemen tersebut meliputi :

1. Penyusunan Program (Perencanaan Strategi)

   Perencanaan strategi merupakan tahapan awal dari pelaksanaan suatu kegiatan. Pada tahap ini ditetapkan tujuan/sasaran, cara pelaksanaan, kebutuhan tenaga dan dana, waktu pelaksanaan, dan persyaratan serta peraturan yang harus ditaati.

   PT. Kereta Api melakukan perencanaan strategi sesuai dengan visi dan misi perusahaan itu sendiri yang diselenggarakan melalui Daerah Operasi di wilayah geografisnya.

2. Penyusunaan Anggaran

   PT. Kereta Api setiap awal bulan selalu membuat RKAD yang dilakukan oleh setiap divisi di Kereta Api dimana hal tersebut dilakukan untuk menguraikan pengeluaran-pengeluaran yang akan dilakukan, kemudian setiap divisi tersebut meminta NPD (Nota Permintaan Dana) kepada Divisi Keuangan. Pada akhir bulan setiap divisi mengevaluasi kembali RKAD dan melaporkannya ke bagian A-61.

3. Pelaksanaan

   Pelaksanaan anggaran di PT. Kereta Api disusun per triwulan (Triwulan I dari bulan Januari - Maret. Triwulan II dari bulan April - Juni, Triwulan III dari bulan Juli - September, dan Triwulan IV dari bulan Oktober - Desember). Dari laporan ini manajemen memperoleh informasi mengenai realisasi anggaran. Apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi yang ternyata menguntungkan, maka keuntungan tersebut dijadikan pedoman dalam penyusunan anggaran pada masa yang akan datang.

4. Evaluasi Kinerja

   Evaluasi atas kinerja digunakan sebagai dasar untuk pengendalian segala aktivitas yang terjadi di PT. Kereta Api, pengendalian ini berupa evaluasi terhadap penyimpangan dari pelaksanaan anggaran dan penjelasan mengenai penyimpangan tersebut. Sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan berupa, perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

   Selain itu, evaluasi kinerja di PT. Kereta Api bisa dilihat dari adanya prestasi kerja yang mencakup kepada efisiensi dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Terdapat berbagai cara perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja para manajer, salah satunya dengan memberi penghargaan kepada mereka yang telah bekerja dengan baik. Penghargaan ini diberikan sebagai ajang pembinaan personil dan evaluasi bagi pihak manajemen terhadap kinerja personil lapangan.

4.2.2 Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Manajer di PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan hasil penelitian, wawancara dan jawaban responden yang dilakukan pada PT. Kereta Api bahwa sistem pengendalian manajemen telah sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja manajer, ini bisa dilihat dari adanya tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak guna membantu mengimplementasikan rencana strategi. Tujuan pengendalian dapat ditujukan bagi kepentingan pihak manajemen dan pegawai organisasi. Manajemen perusahaan berusaha untuk mewujudkan tercapainya visi dan misi organisasi dan memberikan akuntabilitas atas kegiatan yang telah dilaksanakannya, artinya adanya kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban di dalam organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Manajemen juga perlu secara terus menerus menilai dan mengevaluasi sistem pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa sistem pengendalian telah dibentuk dan beroperasi secara

baik, dimutakhirkan secara tepat untuk mengantisipasi perubahan kondisi dan lingkungan, dan pada akhirnya untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan.

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

1. Diperolehnya keterandalan dan integritas informasi.

   Sistem informasi menjadi begitu penting bagi perusahaan dalam rangka mensikapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi. Sistem informasi tersebut dibagi ke dalam 2 aspek, yakni :

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

   Informasi laporan keuangan harus memiliki kualitas andal jika bebas dari pengertian yang menyesatkan, kesalahan material, dan dapat diandalkan pemakainya sebagai penyajian jujur dari yang seharusnya disajikan atau yang secara wajar diharapkan dapat disajikan.

   Contoh : PT. Kereta Api bekerjasama dengan PT. Telkom melakukan pengaplikasian program yang berbasis teknologi informasi. Sistem ini disebut SAP (*System, Application, and Programs in Data Processing*) ERP (*Enterprise Resource Planning*). Dengan adanya penerapan SAP ERP, akan menciptakan sebuah *platform* (mengoperasikan kegiatan-kegiatan) tunggal yang terinterkoneksi dengan keuangan, sumber daya manusia, dan kegiatan operasional PT. Kereta Api lainnya. Dengan ini perusahaan dapat melakukan proses terhadap berbagai hal secara tepat waktu, dan meningkatkan kontrol manajemen. Tentunya dilakukan bertujuan agar PT. Kereta Api selalu bisa memberikan pelayanan yang terbaik bagi pengguna jasa kereta api. Penggunaan SAP ERP memberikan gambaran yang konsisten terhadap

kegiatan dan informasi keuangan di seluruh organisasi, yang memungkinkan kegiatan pelaporan menjadi lebih cepat, juga lebih akurat.

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. Misalnya mencakup kepada penentuan apakah staf akuntansi telah mematuhi peraturan-peraturan yang disusun oleh pengawas (*controller*) perusahaan, meninjau tingkat upah apakah telah mematuhi aturan upah minimum, tentunya untuk memastikan bahwa perusahaan telah mematuhi persyaratan-persyaratan peraturan yang ada. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dibentuk dalam suatu sistem pengendalian di dalam perusahaan.

   Contoh : Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) sudah menjadi keharusan bagi perusahaan PT. Kereta Api, sejalan dengan kebijakan pemerintah yang mewajibkan perusahaan memberi perlindungan kepada karyawan dari segala bahaya kecelakaan kerja dan pengaruh atau dampak kesehatan yang timbul akibat kerja. Ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan seluruh awak dari masinis, kondektur, dan awal operasional lain dari mentalnya. Jika secara agama dan psikisnya baik, keselamatan, ketepatan waktu dan kenyamanan penumpang dapat dengan mudah tercapai. Disamping itu, ini dilakukan untuk membentuk mental yang kuat, disiplin yang tinggi, serta wajib memahami mengenai peraturan kedinasan. Tentunya agar bisa memahami apabila dalam menjalankan kereta api mendapat sebuah hambatan dapat mengetahui anatisipasi pertama yang harus dilakukan.

3. Melindungi aset perusahaan.

   Pada umumnya pengendalian dibentuk dan diimplementasikan untuk melindungi aset perusahaan. Diperlukan suatu pendekatan dengan penilaian resiko (*risk assessment*) yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Suatu perusahaan perlu menilai tingkat risiko dalam kaitannya dengan berbagai ancaman (*threats*) yang dihadapi dan juga pada celah kerentanan dan

kelemahan (*vulnerabilities*) terhadap segala asetnya. Penggunaan kekayaan perusahaan dilakukan dengan cara sistem otorisasi yang telah ditetapkan, dan pertanggungjawaban perusahaan yang dicatat dibandingkan dengan kekayaan yang sesungguhnya ada.

Contoh : Selain bisa dilakukan sebagai keterandalan intergrasi informasi, adanya penerapan SAP (*System, Application, and Programs in Data Processing*) ERP (*Enterprise Resource Planning*) di PT. Kereta Api membantu dalam pengelolaan aset, laporan keuangan, pengembangan sumber daya (*human resource development*) dan hal lainnya. Penggunaan SAP ERP juga dilakukan untuk meningkatkan pengawasan dalam kegiatan operasional. Selain itu, SAP ERP berguna untuk menentukan apakah sebuah rute yang dilalui oleh Kereta Api bisa ditambah frekuensinya atau bahkan bisa dihapuskan. Tidak sebatas itu saja, PT. Kereta Api juga bisa merencanakan, melaksanakan, dan memonitor cara kerja sistem perkeretaapian, serta kegiatan pemeliharaan terhadap infrastruktur yang dimiliki agar menjadi lebih baik.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

   Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomis dan efisiensi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh keluaran atau hasil yang maksimal dengan pengeluaran tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi, bila ini terlaksana maka akan menujukkan suatu etos kerja yang berfokus pada pencapain tujuan perusahaan.

   Contoh : PT. Kereta Api saat ini sedang dalam proses transformasi menuju perusahaan yang lebih stabil baik dalam bidang keuangan, produksi maupun dalam pendayagunaan Sumber Daya Manusia. PT. Kereta Api menentukan suatu kebijakan dan strategi portfolio bisnis dari Astra Group (*Holding Company*), mekanisme pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dan pengukuran kinerja Anak Perusahaan. Dengan adanya ini maka PT. Kereta Api diharapkan dapat menjadi induk perusahaan (*Holding Company*). Beberapa pekerjaan dengan bidang usaha inti terkait untuk dapat

lebih efisien, lebih fokus dan adanya kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban di dalam organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Oleh karena itu, PT. Kereta Api sedang mempersiapkan pendirian beberapa anak perusahaan lagi, antara lain dengan melakukan pemeliharaan sarana, retail, prasarana telekomunikasi, dan pemeliharaan kesehatan. Harapannya, jika anak perusahaan ini dapat berkembang dengan baik, maka dapat mencerminkan pengembangan dan kemajuan, yang juga membawa nama baik perusahaan induk.

4.3 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara "Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Produktivtas Kerja Manajer", penulis menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik.

4.3.1 Analisis Deskriptif

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari proses dan kebijakan yang menunjang agar terlaksananya sistem pengendalian manajemen yang efektif, karena sistem pengendalian manajemen yang baik dapat menentukan bagaimana seorang manajer dapat melakukan suatu kinerja sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya tentunya menyangkut kepada pencapaian tujuan perusahaan, sehingga peranan manajer akan sangat penting dalam pelaksanaan sistem pengendalian manajemen, hal ini dibuktikan dengan adanya hal-hal sebagai berikut :

a. Kememadaian sistem pengendalian manajemen telah dilakukan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari adanya proses sistem pengendalian manajemen, yaitu adanya perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Sistem pengendalian manajemen yang dirancang dengan baik oleh manajer ini akan membantu dan mengkoordinasikan suatu proses dalam pengambilan keputusan.
b. Peranan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan produktivitas kerja manajer telah dilakukan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari adanya pencapaian tujuan yang terdapat dalam perusahaan. Meliputi, diperolehnya

keterandalan dan integritas informasi, kepatuhan pada kebijakan, rencana, peraturan, dan ketentuan yang berlaku, melindungi aset perusahaan, dan pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

4.3.2 Analisis Statistik

Untuk mengetahui erat tidaknya hubungan antara peranan sistem pengendalian manajemen dengan produktivitas kerja manajer, maka dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung hasil kuesioner yang diperoleh dari penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2, baik terhadap peranan sistem pengendalian manajemen maupun Produktivitas kerja manajer.

Untuk mengetahui jawaban hipotesis tersebut diatas maka disusunlah kuesioner dimana jawaban idealnya "Ya". Untuk setiap jawaban "Ya" diberi nilai 1, sedangkan untuk jawaban "Tidak" di beri nilai 0. Kuesioner untuk variable independen terdiri dari 37 pertanyaan dan untuk variable dependen 17 pertanyaan. Jadi total pertanyaan keseluruhan berjumlah 54 pertanyaan yang disebarkan kepada 6 responden. Kemudian total nilai tersebut untuk masing-masing dihitung jumlahnya dan persentasenya.

Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian kuesioner untuk variabel bebas (Kememadaian Sistem Pengendalian Manajemen) adalah sebagai berikut :

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah Total Kuesioner}} \times 100\%$$

$$= \frac{209}{222} \times 100\%$$

$$= 94\ \%$$

Dari perhitungan kuisioner diperoleh persentasi sebesar 94 %. Berarti persentase jawaban dari kuesioner yang diberikan oleh penulis berada diantara 76 % - 100 % telah memenuhi kriteria, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem pengendalian manajemen sangat memadai.

2. Hasil pengujian kuesioner untuk variable terkait (Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Produktivitas Kerja Manajer) adalah sebagai berikut :

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah Total Kuesioner}} \text{x} 100\%$$

$$= \frac{92}{102} \text{x} 100\%$$

$$= 90\ \%$$

Dari perhitungan kuisioner diperoleh persentasi sebesar 90 %. Berarti persentase jawaban dari kuesioner yang diberikan oleh penulis berada diantara 76 % - 100 % telah memenuhi kriteria, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa peranan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan produktivitas kerja manajer sangat berperan.

Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan oleh penulis yaitu : **"Jika Perusahaan melaksanakan fungsi sistem pengendalian manajemen secara memadai, maka berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja manajer"** dapat diterima.