

**PENERAPAN PROSES PENGENDALIAN MANAJAMEN SEBAGAI
UPAYA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT
SEMEN GRESIK (Persero) Tbk**

A 277/05

Ulf

P

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



DIAJUKAN OLEH

MARIA ULFA

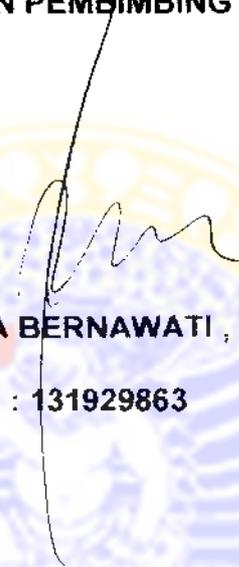
No. Pokok : 040237662

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

SURABAYA.....*7-2*.....2005

DITERIMA DENGAN BAIK DAN SIAP DIUJI

DOSEN PEMBIMBING



Dra. YUSTRIDA BERNAWATI , MSi. AK

NIP : 131929863



SKRIPSI

**PENERAPAN PROSES PENGENDALIAN MANAJEMEN SEBAGAI
UPAYA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk**

DIAJUKAN OLEH :

MARIA ULFA

No. Pokok : 040237662

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

Dra. YUSTRIDA BERNAWATI, MSi, Ak

NIP : 131929863

TANGGAL 14-4-2005

KETUA PROGRAM STUDI AKUNTANSI,

Drs. M. SUYUNUS, MAFIS, Ak

NIP : 131287542

TANGGAL 18-4-'05

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT atas segala rahmatNYA sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi di Universitas Airlangga.

Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu dengan tangan terbuka penulis bersedia menerima segala kritik dan saran guna pengembangan lebih lanjut tulisan ini dimasa yang akan datang.

Penulis menyadari bahwa segala jerih payah yang dicurahkan dalam penulisan skripsi ini belum tentu membuahkan hasil apabila penulis tidak mendapat dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Alm. Ibu yang selalu memberikan kekuatan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini, memberikan kasih sayang yang tak ternilai harganya, I Love You.
2. Bapak Drs. EC. H. Karyadi Mintaroem, MS, selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya
3. Bapak Drs. M.Suyunus, MAFIS.Ak, selaku ketua jurusan akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya
4. Ibu Dra. Yustrida Bemawati, MSi.Ak, selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan perhatiannya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan yang sangat berguna dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Orang tua (bapak) untuk semangat dan dukungannya.
6. Buat Saudara-saudara ku yang tercinta yaitu kakakku Indrayati Hadiyan terima kasih atas dukungannya dan uang jajannya, buat mas Adi atas martabaknya, dan adikku yang terkecil Latifah Hasna atas waktunya dalam menghiburku dengan guyonannya.
7. Bapak Semen Gresik khususnya bapak narukad dan bapak sholeh di bagian Kepegawaian atas data-data yang telah diberikan dan informasi yang berguna dalam menyelesaikan skripsi ini, serta bapak dan Ibu karyawan Semen Gresik yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
8. Para dosen dan karyawan fakultas ekonomi Unair Surabaya yang telah memberikan ilmu serta bantuan lainnya kepada penulis.
9. Buat Eva yang bersedia menjadi teman selama lima tahun lebih ini sejak kita masih lucu sampai nggak lucu lagi smoga pertemanan kita tak akan berubah sampai nanti, txs atas dukungannya dan semangatnya.
10. Buat Wike untuk semangat yang telah kau berikan agar cepat-cepat lulus, pertemanan yang manis yang telah kau berikan selama ini.
11. Buat Tyas untuk semangat yang telah kau berikan untuk menyelesaikan skripsi ini, pertemanan yang manis yang telah kau berikan selama ini.
12. Buat teman-temanku alih jenjang 2002 (yuli, ema, ila, kenyong, yunita, yuanita, andre, johan, yonata, deong, sayu, susan, bety, grace) untuk kekompakannya.
13. Buat endel atas waktunya yang selalu menemaniku jalan- jalan, aku kagen sama masa-masa kita dahulu bersama geng kita.

14. Buat Fitri yang membantu menyemangatiku dengan nada tawa yang mengerikan.
15. Buat Ida tetanggaku yang selalu mengusir rasa jenuhku dan atas tumpangnya ke kampus.
16. semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan, demi terlaksananya penulisan skripsi ini.

Akhirnya, dengan segala keterbatasan dan kesederhanaan penulisan skripsi ini, semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1-5
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5-6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Sistemetika Penulisan Skripsi	7-8
BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
2.1. Hakekat Sistem Pengendalian Manajemen	
2.1.1. Pengertian Sistem Secara Umum	9-12
2.1.2. Pengertian Pengendalian	12-14
2.1.3. Pengertian Pengendalian Manajemen	14-16
2.1.4. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen	16-19

2.2. Proses Pengendalian Manajemen	
2.2.1. Perumusan Strategik	20-21
2.2.2. Perencanaan Strategik	21-23
2.2.3. Penyusunan Program	23-25
2.2.4. Penyusunan Anggaran	25-27
2.2.5. Implementasi	27-28
2.2.6. Pemantauan	28-32
2.3. Penilaian Kinerja	34-37
2.4. Pengaruh Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan	37-38
2.5. Penelitian Sebelumnya	38-39
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Pendekatan Penelitian	40-41
3.2. Rancangan Penelitian	
3.2.1. Pertanyaan Penelitian.....	41-42
3.2.2. Proposisi.....	42
3.2.3. Unit Analisis.....	42
3.2.4. Logika yang Mengaitkan Data dengan Proposisi	43
3.2.5. Kriteria untuk Menginterpretasikan Temuan.....	43
3.3. Jenis dan Sumber Data	43-44
3.4. Prosedur Pengumpulan Data	44-45
3.5. Metode dan Teknik Analisis Data	45

BAB IV : PEMBAHASAN

4.1. Latar Belakang Perusahaan.....	46-51
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	52
4.2.1. Proses Pengendalian Manajemen	
4.2.1.1. Perumusan Strategik	53
4.2.1.2. Perencanaan Strategik	54-55
4.2.1.3. Penyusunan Program	55-57
4.2.1.4. Penyusunan Anggaran	57-62
4.2.1.5. Implementasi	62-65
4.2.1.6. Pemantauan	65-67
4.2.2. Pengaruh Penerapan Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan.....	68-72
4.3. Analisis Hasil Penelitian	
4.3.1. Proses Pengendalian Manajemen	
4.3.1.1. Perumusan Strategik	73-77
4.3.1.2. Perencanaan Strategik	77-80
4.3.1.3. Penyusunan Program	80-82
4.3.1.4. Penyusunan Anggaran	82-84
4.3.1.5. Implementasi	84-86
4.3.1.6. Pemantauan	86-87
4.3.2. Pengaruh Penerapan Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan.....	87-93

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan..... 94

5.2. Saran 95

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

	Hai
Gambar 1 : Struktur Organisasi Sampai tingkat Departemen	51
Gambar 2 : Proses Penyusunan Anggaran	58



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1 : Tabel Sasaran Strategik yang Ingin dicapai perusahaan	54
Tabel 2 : Anggaran Dan Realisasi Tahun 2002 dan 2003	59
Tabel 3 : Rincian L/R Anggaran dan Realisasi Tahun 2003	60
Tabel 4 : Rincian L/R Anggaran dan Realisasi Tahun 2002	61
Tabel 5 : Tingkat Penilaian Kinerja Karyawan	70



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Program kerja Tahun 2002

Lampiran 2: Program Kerja Tahun 2003

Lampiran 3 : Laporan dan Penilaian Pegawai Tetap (Tenaga Pelaksana)

Lampiran 4 : Laporan dan Penilaian Pegawai Tetap (Tenaga Pemimpin)

Lampiran 5: Surat Ijin Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dalam era globalisasi ini dan pesatnya dunia bisnis, pemerintah Indonesia menggalakkan usaha-usaha baik dibidang perindustrian maupun perdagangan. Melalui usaha-usaha yang dilakukan ini diharapkan bahwa perindustrian dan perdagangan diindonesia dapat berkembang dengan pesat.

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan sebagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah penciptaan kekayaan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan sebagai institusi pencipta kekayaan. Dengan kekayaan yang berhasil diciptakan, organisasi akan mampu memberikan kesejahteraan bagi semua pihak yang menaruh kepentingan terhadap organisasi.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya dapat dipilih oleh konsumen jika produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan dari pesaingnya. Keunggulan hanya dapat dicapai melalui langkah-langkah strategik bukan langkah-langkah yang kecil. Hanya perusahaan yang memiliki kemampuan untuk

melipat gandakan kinerjanya yang akan mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk, Membangun keunggulan kompetitif, Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan, Mengarahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personil dalam membangun masa depan perusahaan.

Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh manajer untuk memenangkan persaingan yang ada adalah dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen dapat didefinisikan sebagai sistem untuk mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi dan merupakan sarana dalam mengimplementasikan strategi-strategi organisasi yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen merupakan bagian dari proses perencanaan dan pengendalian. Pengendalian manajemen memusatkan pada fungsi-fungsi organisasi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengendalian.

Dalam suatu organisasi, pengendalian diperlukan untuk dapat melihat perencanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai rencana, demi terpenuhinya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Supaya tujuan

organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan memuaskan, maka selain adanya rencana perusahaan, harus pula didukung oleh pengendalian yang efektif.

Ada tiga macam pengendalian yang kita kenal yaitu :

1. Perencanaan dan pengendalian strategic

Adalah proses memutuskan dan mengevaluasi tujuan organisasi, formulasi dan reformulasi strategi-strategi umum yang digunakan dalam mencapai tujuan-tujuan ini.

2. Pengendalian Manajemen

Adalah proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya.

3. Pengendalian Tugas

Adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Sudah tentu ketiga proses ini tidak dapat dipisahkan secara tegas, yang satu bertumpang tindih dengan yang lain. Strategi merupakan pedoman bagi pengendalian manajemen dan penegendalian manajemen merupakan pedoman bagi pengendalian tugas. Pengembangan strategi tersebut mutlak diperlukan karena hakekat dari strategi tersebut merupakan langkah untuk menentukan bagaimana agar sumber daya yang terbatas yang meliputi khususnya sumber daya manusia dan financial dapat dialokasikan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan

Pengendalian manajemen terutama adalah proses untuk memotivasi dan memberi semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Pengendalian manajemen ini juga merupakan proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan kerja yang tidak disengaja seperti pencurian ataupun penyalagunaan sumber daya.

Dengan dilaksanakannya sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi maka akan berpengaruh pula terhadap perilaku karyawan dari organisasi tersebut. Seperti diketahui perilaku tiap manusia atau individu berbeda-beda. Banyak hal yang dapat mempengaruhi perilaku tersebut, terutama pengaruh dari lingkungan sekitarnya. Dimana berbagi faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap adalah pengalaman pribadi, kebudayaan, orang lain yang dianggap penting, media massa, institusi atau lembaga pendidikan dan lembaga agama, serta faktor emosi dalam diri individu.

Organisasi sebagai kumpulan orang ini memerlukan manajer untuk memimpin perjalanan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi mewujudkan tujuannya sebagian besar ditentukan oleh managerial skills yang dimiliki oleh manajer yang memimpin perjalanan dalam mewujudkan tujuan organisasi

Karyawan sebagai suatu sumber daya dari organisasi harus digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu organisasi harus memperhatikan kebutuhan karyawan-karyawannya

sebab mereka memiliki kebutuhan yang berbeda. Hal ini dilakukan agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dan karyawan mempunyai kinerja sesuai yang diinginkan oleh organisasi. Dengan adanya pemahaman perilaku karyawan dalam organisasi dapat memberikan dampak positif, yaitu lebih efektifnya pelaksanaan pengendalian dalam organisasi. Bertolak dari kondisi diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat dalam skripsi dengan judul “ **Penerapan Proses Pengendalian Manajemen sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk di Gresik** “

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka Rumusan Masalah yang dapat di identifikasikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan proses pengendalian manajemen pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk ?
2. Bagaimana kinerja karyawan dengan diterapkannya proses pengendalian manajemen pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui serta memperoleh pemahaman yang baik tentang bagaimana Penerapan Proses Pengendalian Manajemen.
2. Memberikan gambaran tentang kinerja karyawan pada perusahaan yang menerapkan proses pengendalian manajemen.

1.5. Manfaat Penelitian

Dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan tersebut, maka manfaat yang diharapkan untuk dicapai adalah :

1. Sebagai bahan masukan yang diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang proses sistem pengendalian manajemen sehingga dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen untuk mencapai tujuan organisasinya.
2. Dapat menerapkan teori-teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dan membandingkannya dengan keadaan yang sebenarnya sehingga dapat memperluas wawasan dan pengetahuan penulis.
3. Sebagai bahan referensi bagi penulis lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut .

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk mempermudah pembahasan, penulisan skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah yang merupakan landasan pemikiran secara garis besar yang menimbulkan minat untuk melakukan penelitian, rumusan masalah yang memerlukan penelitian untuk dapat menjawabnya, tujuan penelitian yang berisi hal-hal yang ingin dicapai dengan dilakukannya penelitian ini, manfaat penelitian yang berisi tentang hal-hal yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini, dan sistematika penulisan skripsi yang memuat penyusunan isi dari skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan tentang landasan teori yang mengemukakan berbagai teori, konsep-konsep dan argumentasi untuk membantu memecahkan masalah penelitian yang telah dirumuskan. Selain itu bab ini juga mengemukakan tentang penelitian sebelumnya.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dikemukakan tentang metode penelitian yang diharapkan akan dapat menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Terdiri dari pendekatan penelitian yang

menjelaskan tentang pendekatan yang akan digunakan dalam melakukan penelitian, jenis dan sumber data yang akan diteliti dan diolah lebih lanjut, prosedur pengumpulan data yang berisi metode pengumpulan data, serta teknik dan analisis yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini mengemukakan hasil dan pembahasan penelitian. Dalam bab ini akan dijelaskan tentang gambaran umum tentang perusahaan, deskripsi hasil penelitian, serta analisis hasil penelitian yang menghubungkan antara hasil penelitian dengan berbagai teori, konsep, dan argumen yang telah dikemukakan.

BAB V SIMPULAN

Pada bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan dari hasil pembahasan penelitian serta saran-saran yang dapat diberikan untuk perbaikan selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2. LANDASAN TEORI

2.1. Hakekat Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.1. Pengertian Sistem Secara umum

Sistem adalah alat untuk mewujudkan berbagai ide cermelang menjadi kenyataan. Banyak ide bisnis cermelang dari personel perusahaan tidak dapat diwujudkan hanya karena perusahaan tidak memiliki sistem untuk merealisasikan ide cermelang tersebut.

Istilah-istilah seperti sistem transportasi, sistem penggajian karyawan adalah istilah yang sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Ini menunjukkan bahwa istilah sistem digunakan untuk bermacam-macam hal. Istilah sistem banyak dipakai untuk berbagai arti. Menurut Jogiyanto (2003:34) sistem dapat didefinisikan dengan pendekatan prosedur dan dengan pendekatan komponen. Dengan pendekatan prosedur sistem dapat didefinisikan sebagai kumpulan dari prosedur prosedur yang mempunyai tujuan tertentu. Dan dengan pendekatan komponen sistem dapat didefinisikan sebagai kumpulan dari komponen yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya membentuk suatu kesatuan untuk mencapai tujuan tertentu.

lainnya dan secara bersama-sama mengolah input yang berasal dari lingkungan untuk menghasilkan output.

Pengertian diatas dapat dijelaskan lebih jauh sebagai berikut :

1. Dalam sistem ada sejumlah sarana yang saling berkait satu dengan yang lainnya. Macam sarana yang merupakan bagian sebuah sistem tergantung pada macam sistem yang bersangkutan.
2. Tiap sistem menerima masukan. Jenis masukan yang diterima oleh suatu sistem juga tergantung pada macam sistem yang bersangkutan.
3. Makin kompleks sebuah sistem, makin banyak jenis masukan yang diterima dan diolahnya.
4. Tiap sistem melakukan kegiatan. Kegiatan ini baik oleh sarana yang merupakan bagian sistem itu maupun oleh sistem itu sebagai satu kesatuan. Tiap sistem melakukan kegiatan dengan cara menerima masukan dari lingkungannya, mengolah masukan itu, dan kemudian menghasilkan output.

Kegiatan didalam suatu organisasi telah diatur oleh suatu sistem, tetapi masih banyak pula terdapat kegiatan manajemen yang tidak sistematis dimana ada suatu kegiatan yang tidak memungkinkan bagi manajemen untuk menggunakanj sistem yang ada. Apabila hal tersebut terjadi maka menejer akan menggunakan pertimbangan pribadinya dalam bertindak berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya, salah satu pengetahuan yang dimaksud adalah sistem pengendalian manajemen.

Sebagai suatu sistem, sistem pengendalian manajemen tidak dapat dipisahkan dari definisi dasarnya, yakni sebagai sekumpulan dari satu atau lebih unsur yang saling berkaitan dan atau berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan dalam suatu lingkungan tertentu. Suatu sistem pasti dirancang dengan tujuan-tujuan tertentu. Sebab, tanpa tujuan suatu sistem akan menjadi tidak jelas eksistensi maupun fungsinya. Disamping itu, tanpa tujuan akan sangat sulit mendefinisikan berbagai elemen berikut interaksinya.

Demikian juga dengan sistem pengendalian manajemen, sebagaimana telah diuraikan bahwa sistem ini dirancang untuk memberi keyakinan bahwa semua sumber daya telah dimanfaatkan secara optimal, efisien dan efektif untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, pada tahap berikutnya sistem ini dirancang untuk memberi dukungan bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya atau dengan kata lain untuk mendorong terjadinya efektivitas organisasi.

Di dalam pendesain sistem pada umumnya, berbagai faktor berikut ini perlu dipertimbangkan :

1. Tidak ada desain sistem yang baik atau yang buruk, yang ada adalah apakah suatu sistem pas dengan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh organisasi.
2. Lingkungan bisnis ibarat suatu territorial, yang untuk menjelajahnya diperlukan suatu peta. Peta yang menggambarkan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh manajemen yang biasanya disebut dengan paradigma.

3. Setiap sistem terdiri dari dua bagian yaitu struktur dan proses. Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu dengan lainnya yang secara bersama-sama membentuk suatu sistem. Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem
4. Setiap sistem yang kita desain memerlukan kompetensi tertentu untuk menjalankan sistem tersebut.

Sistem pengendalian manajemen didesain untuk memasuki lingkungan bisnis tertentu. Sistem pengendalian manajemen yang didesain untuk memasuki lingkungan bisnis yang stabil, yang didalamnya kompetisi tidak tajam dan kendali bisnis berada di tangan produsen akan sangat berbeda dengan sistem pengendalian manajemen yang didesain untuk memasuki lingkungan bisnis yang didalamnya kendali bisnis berada ditangan konsumen, kompetisi sangat tajam, dan perubahan terjadi sangat radikal, konstan, pesat, serentak, dan pervasive. Lingkungan bisnis yang memiliki karakteristik seperti diatas, perubahan lingkungan bisnis dipacu oleh empat pemacu perubahan yaitu, globalisasi ekonomi, teknologi informasi, *strategic quality management*, dan revolusi manajemen.

2.1.2. Pengertian Pengendalian

Pengendalian sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi, agar organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Apabila tidak ada pengendalian akan menyebabkan hilangnya koordinasi, sehingga tindakan

yang diambil tidak sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan tujuan organisasi tidak dapat dicapai.

Menurut Imam Soeharto (1999:228), Pengendalian adalah usaha yang sistematis untuk menentukan standar yang sesuai dengan sasaran perencanaan, merancang sistem informasi, membandingkan pelaksanaan dengan standar, menganalisis kemungkinan adanya penyimpangan antara pelaksanaan dan standar, kemudian mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan agar sumber daya digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai sasaran.

Bertitik tolak dengan definisi diatas, maka pengendalian dapat diuraikan menjadi langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan sasaran.
2. menentukan standard an kriteria sebagai patokan dalam rangka mencapai sasaran.
3. Merancang atau menyusun sistem informasi, pemantauan, dan pelaporan hasil pelaksanaan pekerjaan.
4. mengumpulkan data info hasil implementasi.
5. Mengkaji dan menganalisis hasil pekerjaan terhadap standar, criteria, dan sasaran yang telah ditentukan.
6. Mengadakan tindakan pembetulan.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:382), menyatakan pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Dalam definisi pengendalian tersebut terdapat dua hal penting yaitu tujuan tertentu yang akan diwujudkan dan perilaku tertentu yang diharapkan. Pengendalian selalu berorientasi kemasa depan, karena baik tujuan yang akan diwujudkan maupun perilaku yang diharapkan merupakan obyek yang

berdimensi masa depan. Oleh karena itu, apa yang terjadi di masa lalu tidak relevan dengan pengendalian, kecuali jika apa yang terjadi di masa lalu dapat diproyeksikan ke masa depan.

Jika dalam mencapai tujuan organisasi, semua anggota organisasi selalu mengerjakan apa saja yang terbaik untuk kepentingan organisasi, maka pengendalian sebenarnya tidak diperlukan. Namun, kenyataannya individu dalam organisasi kadang-kadang tidak mampu atau tidak mau berperilaku untuk kepentingan terbaik organisasi, oleh karena itu serangkaian pengendalian perlu diterapkan untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan dan untuk mendorong perilaku yang diharapkan.

2.1.3. Pengertian pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen menurut Anthony, Dearden, Bedford (2001;11) adalah proses memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan organisasi dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja dan ketidakberesan yang disengaja, seperti pencurian atau penyalahgunaan sumber daya.

Menurut Supriyono (2000:14) Pengendalian Manajemen adalah meliputi berbagai metode, prosedur dan cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan pengendalian manajemen adalah menjamin strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju. Jadi apabila seorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-hari, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang manajer tersebut melakukan dengan cara yang menurut dia benar tetapi dengan syarat harus tetap selaras dengan tujuan perusahaan, jadi semata-mata bukan tujuan pribadi manajer tersebut.

Pengendalian manajemen memfokuskan pada implementasi strategi dan pencapaian tujuan. Pengendalian manajemen juga berusaha untuk menyakinkan bahwa organisasi mendesain program yang efektif dan mengimplementasikannya secara efisien. Selain itu pengendalian manajemen juga didasarkan pada perilaku, dimana manejer diharapkan untuk berinteraksi dengan orang lain dalam organisasi, terutama dengan manajer yang lain.

Pelaksanaan fungsi pengendalian dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal penting bagi perusahaan karena perusahaan harus mempertimbangkan masalah-masalah eksternal, misalnya peraturan pemerintah, tindakan konsumen, ketetapan pajak dan lain-lain. Lingkungan internal juga tak kalah pentingnya karena pengendalian manajemen mempengaruhi dan dipengaruhi oleh struktur organisasi, perilaku anggotanya, sistem informasinya serta budaya organisasi.

2.1.4. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah penciptaan kekayaan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan sebagai institusi pencipta kekayaan. Dengan kekayaan yang berhasil diciptakan organisasi akan mampu memberikan kesejahteraan bagi semua pihak yang menaruh kepentingan terhadap organisasi. Untuk mewujudkan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, organisasi harus melaksanakan tiga kegiatan utama yaitu; mendesain produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *customers*, memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*, dan memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *customers*.

Supriyono (2000;26) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi para manajer harus dapat mempengaruhi anggota-anggota organisasi sesuai dengan strategi-strategi yang diterapkan.

Definisi sistem pengendalian manajemen tersebut mempunyai beberapa aspek antara lain :

1. Sifat keputusan, keputusan-keputusan pengendalian manajemen dibuat dalam kerangka yang ditentukan oleh strategi organisasi. Dengan kerangka strategi dan kebijakan tersebut, manajer unit bisnis harus mempertimbangkan keputusan-keputusannya berdasar kepentingan unit bisnis maupun perusahaan.
2. Sistematis dan ritmis prosedur dan jadwal yang digunakan dalam proses pengendalian manajemen bersifat berulang-ulang dari waktu ke waktu. Langkah-langkah dalam proses pengendalian manajemen mencakup penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi serta pelaporan dan analisis yang merupakan langkah-langkah yang sistematis dan ritmis.
3. Pertimbangan-pertimbangan perilaku, meskipun sistematis, namun proses pengendalian manajemen tidak berarti bersifat mekanis. Proses pengendalian manajemen melibatkan interaksi para individu dan tidak ada cara mekanis untuk menjelaskan interaksi-interaksi tersebut.
4. Alat implementasi strategi, sistem pengendalian manajemen adalah salah satu alat untuk membantu manajemen dalam mengimplementasikan strategi yaitu menggerakkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan strateginya.
5. Proses pengendalian manajemen, proses pengendalian manajemen melibatkan hubungan atasan dan bawahan. Proses pengendalian manajemen melibatkan tiga aktivitas yaitu komunikasi, motivasi, dan evaluasi. Atasan bertanggung jawab mengkomunikasikan tujuan

organisasi dan aktivitas-aktivitas yang diharapkan dari bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

6. Metodologi pengendalian manajemen, pengimplementasian proses pengendalian manajemen melibatkan metodologi pengendalian manajemen yang terdiri dari tiga aktivitas yaitu penentuan tujuan, pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja. Penentuan tujuan merupakan hasil akhir proses komunikasi dan ditentukan melalui tahap perencanaan dan pengendalian manajemen. Pengukuran kinerja diperlukan untuk memotivasi dan evaluasi.

Sedangkan pengertian Sistem Pengendalian Manajemen menurut Mulyadi (2001:03) mendefinisikan Sistem Pengendalian manajemen adalah suatu system yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.

Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana dapat dijalankan. Sistem pengendalian manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan dan implementasi rencana. Melalui sistem pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal, dan terpadu,

sehingga menjanjikan tercapainya tujuan perusahaan dengan bertambahnya kekayaan dalam jumlah yang memadai.

Menurut Supriyono (2000:47), elemen sistem pengendalian manajemen terdiri dari atas struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen. Struktur sistem manajemen adalah aspek-aspek pokok cara-cara mengorganisasi entitas kedalam pusat-pusat pertanggungjawaban dan lingkungan yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Sedangkan proses sistem pengendalian manajemen adalah seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima.

2.2. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan dari sistem. Proses pengendalian ini disusun untuk tujuan pengolahan informasi yang dapat menerjemahkan tujuan menyeluruh organisasi menjadi tujuan-tujuan berbagai sub unit organisasi, peka terhadap perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi tujuan dan strategi, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan prestasi yang diinginkan, membuat tindakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam rangka pencapaian tujuan.

Proses pengendalian manajemen terdiri dari enam tahap utama berikut ini :

2.2.1. Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi organisasi. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peranan penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

Ada empat dokumen penting yang dihasilkan dari tahap formulasi strategi ini : (1) Hasil analisis lingkungan makro dan lingkungan industri, misi visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi, (2) Tujuan organisasi, dan (3) Strategi yang dipilih oleh organisasi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Dengan bantuan sistem perumusan strategi, dua manfaat penting diperoleh oleh manajemen :

1. Perumusan strategi merupakan perumusan sesuatu yang abstrak dan kompleks, sehingga memerlukan langkah-langkah konkrit bagi setiap orang yang terlibat di dalam proses perumusan strategi dalam mempertimbangkan informasi relevan yang diperlukan. Sistem perumusan strategi memberikan working model bagi tim perumus strategi untuk secara bertahap mengumpulkan informasi relevan yang diperlukan, melakukan pertimbangan atas berbagai informasi

tersebut, dan akhirnya menggunakan pertimbangan tersebut sebagai dasar untuk memilih strategi yang pas dengan lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan dan kondisi perusahaan itu sendiri.

2. Komitmen terhadap strategi yang dipilih oleh organisasi akan tumbuh dalam diri tim perumus strategi melalui proses perumusan strategi yang jelas tahapannya dan jelas alasannya. Komitmen ini akan memberikan inspirasi kepada seluruh personel perusahaan pada waktu proses pengkomunikasian strategi kepada seluruh personel perusahaan.

2.2.2. Perencanaan Strategik

Tingkat persaingan yang semakin ketat mempunyai pengaruh yang besar bagi jalannya suatu organisasi usaha. Jika perusahaan menginginkan untuk tetap dapat melangsungkan kehidupannya dan berkembang, maka diperlukan suatu perencanaan strategi yang dapat digunakan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan lingkungan yang terjadi saat ini.

Setelah perusahaan merumuskan strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Langkah pertama implementasi strategi yang telah dirumuskan adalah melaksanakan perencanaan strategik.

Dalam langkah ini strategi yang telah dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan kemudian diterjemahkan kedalam rencana strategis yang terdiri dari tiga komponen yaitu : (1) sasaran strategis, (2) target, dan (3) inisiatif strategik.

Sasaran strategik adalah kondisi yang akan diwujudkan dimasa depan, yang merupakan penjabaran tujuan perusahaan. Sasaran strategik ini berupa

pernyataan kualitatif yang melukiskan kondisis yang akan diwujudkan dimasa depan. Dalam memilih sasaran strategik, tim perumus harus mempertimbangkan sasaran yang diperkirakan memerlukan langkah-langka besar dalam beberapa tahun kedepan untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategic, sasaran strategic ini mulai ditentukan ukuran pencapaiannya sehingga lebih konkrit bila dibandingkan dengan pernyataan tentang tujuan organisasi. Disamping itu, dalam proses perencanaan strategic, sasaran strategic ini perlu ditentukan target untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran tersebut. Target ini ibarat tonggak yang menjadi pertanda keberhasilan antara yang dicapai dalam perjalanan mewujudkan sasaran strategic.

Inisiatif strategic adalah pernyataan kualitatif tentang langkah strategic yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategic. Dalam memilih inisiatif strategic, tim perumus harus memilih langkah besar yang memerlukan beberapa program dan beberapa tahun kedepan untuk menjabarkannya.

Proses perencanaan strategic merupakan langkah-langkah penerjemahan strategi kedalam sasaran strategic dan penentuan inisiatif strategic untuk mewujudkan sasaran strategic tersebut. Balance Scorecard memberikan rerangka yang memungkinkan penyusunan rencana strategic terukur dan seimbang. Berdasarkan rerangka Balance Scorecard, tahap-tahap proses perencanaan strategic didesain sebagai berikut :

1. Penerjemahan strategi kedalam berbagai sasaran strategic yang seimbang.
2. Penentuan ukuran sasaran swstrategik : ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja.

3. Penentuan target yang akan diwujudkan dalam pencapaian sasaran strategic untuk jangka waktu tertentu di masa depan.

4. Perumusan inisiatif strategic untuk mencapai sasaran strategic.

2.2.3. Penyusunan Program

Penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatif strategi kedalam rencana laba jangka panjang.

Penyusunan program merupakan tahap ketiga dalam proses sistem pengendalian manajemen. Dalam penyusunan program ini dipilih program-program yang digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategic yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan strategic.

Tahap-tahap utama dalam penyusunan program adalah sebagai berikut :

1. Pembuatan asumsi dan panduan penyusunan program

Proses formal penyusunan program dimulai dari pembuatan asumsi dan panduan penyusunan program. Panduan ini biasanya dikeluarkan oleh staf direksi. Isi panduan adalah : (1) Sasaran strategik yang akan dituju, target, dan inisiatif strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran tersebut, (2) Asumsi tentang lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan, dan (3) Pernyataan tentang kebijakan yang harus diikuti dalam penyusunan program.

2. Penyusunan Program

Penyusunan program didasarkan pada struktur organisasi yang dipakai oleh organisasi dalam menghasilkan value bagi konsumen.

3. Proyeksi keuangan

Pada tahap ketiga sistem formal penyusunan program, para manajer menjabarkan inisiatif strategik dari berbagai perspektif untuk menciptakan program-program yang diharapkan dapat mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan. Kemudian dalam program-program yang telah ditetapkan tersebut dibuat sebuah proyeksi keuangan untuk menjalankan program dan mensukseskan program tersebut.

4. Review dan persetujuan program

Dokumen usulan program yang dihasilkan case manager dan manajer fungsional tersebut kemudian diserahkan kepada komite penyedia modal untuk direview dan disahkan. Review awal atas dokumen program biasanya dilakukan oleh staf dan mencakup apakah program disusun berdasarkan asumsi dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam panduan penyusunan program, dan apakah terdapat konsistensi dalam program yang terdapat dalam dokumen tersebut.

Review atas dokumen usulan program dilakukan melalui diskusi antara manajemen puncak dengan manajer penyusun program. Diskusi ini mencakup cukup atau tidaknya program yang disusun untuk menjabarkan inisiatif strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik. Program yang diusulkan dalam dokumen usulan program dinilai berdasarkan apakah program tersebut diperkirakan dapat mewujudkan sasaran strategik, baik dari perspektif keuangan maupun perspektif nonkeuangan.

2.2.4. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana secara kuantitatif, biasanya dalam bentuk unit moneter yang mencakup periode tertentu, biasanya selama satu tahun. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran. Didalam proses penyusunan anggaran masing-masing program dijabarkan ke dalam pertanggungjawaban tiap-tiap manajer yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses negosiasi diantara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya. Hasil akhir negosiasi ini adalah anggaran yang telah disetujui oleh atasan untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Program yang telah disetujui pada tahap sebelumnya merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan penjabaran program dengan menggunakan informasi terkini.

Anggaran merupakan rencana yang ditentukan dimuka sebelum pelaksanaan operasi berjalan. Dengan demikian anggaran adalah hasil yang diperoleh dari proses perencanaan. Sebagai alat perencanaan anggaran membantu manajer dalam merumuskan masalah-masalah serta potensi perusahaan secara lebih awal. Perencanaan yang cermat dapat membantu perusahaan mengatasi permasalahan yang kompleks.

Beberapa fungsi dari anggaran menurut Suadi (1999:147) adalah sebagai berikut : (1) Menilai program, strategi, sasaran dan tujuan perusahaan. (2) Menentukan wewenang dan tanggung jawab pusat pertanggungjawaban. (3)

Mengadakan koordinasi diantara pusat pertanggungjawaban, dan (4) Menjadi dasar penilaian.

Anggaran mempunyai cirri-ciri sebagai berikut :

1. Mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha.
2. Dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan.
3. Umumnya meliputi periode satu tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan.
5. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusunan anggran.
6. Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika terjadi kondisi khusus
7. Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Anggaran mempunyai dua peran penting yaitu sebagai perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi perusahaan. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

Pada dasarnya proses penyusunan anggaran dibuat dengan dua pendekatan yaitu : dari atas ke bawah (Top Down) dan dari bawah ke atas (Bottom Up) seperti yang diungkapkan oleh Suadi (1999:133) anggaran tersebut dapat : (1) dibuat oleh atasan dan kemudian "dipaksakan" kepada bawahan, atau (2) dibuat oleh bawahan dan kemudian diusulkan kepada atasan.

Pendekatan top down dimulai dari manajer puncak menetapkan kebijakan pokok perusahaan yang memberikan pedoman bagi manajer dalam menyusun dan mengajukan rancangan anggaran pusat-pusat pertanggungjawaban. Pelaksanaan pendekatan top down selalu ditentukan dari manajemen puncak dan manajer pusat pertanggungjawaban hanya melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.

Sedangkan pendekatan bottom up, dimulai dari para manajer yang menyusun usulan anggaran kemudian diteruskan keatas pada manajer puncak. Dalam pendekatan ini proses penilaian dan pengesahan menjadi sangat penting. Proses penyusunan anggaran dengan menggunakan bottom up lebih menghasilkan efek positif, yaitu : ada semacam kemauan menerima yang lebih besar terhadap target yang telah ditetapkan jika melibatkan bawahan dan anggaran yang disetujui diperoleh dari orang-orang yang benar menguasai permasalahan dan mempunyai pemahaman yang lebih terhadap pekerjaannya melalui interaksi dengan atasan selama proses penyusunan anggaran.

2.2.5. Implementasi

Implementasi adalah proses penerjemahan strategi ke dalam tindakan-tindakan dan hasil. Proses perencanaan menyeluruh perusahaan terdiri dari

empat tahap yaitu : (1) perumusan strategi, (2) perencanaan strategik, (3) penyusunan program, (4) Penyusunan anggaran. Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah implementasi rencana. Dalam tahap implementasi rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan penjabaran sasaran strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik, serta inisiatif strategik dipilih sebagai penjabaran strategi yang dirumuskan, maka dalam implementasi rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara implementasi, anggaran, program, inisiatif strategik, sasaran strategik dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap implementasi tetap dalam rerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

2.2.6. Pemantauan

Implementasi rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan inisiatif strategik. Hasil implementasi rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan, dan visi organisasi dapat dicapai.

Pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Dalam definisi pengendalian ini terdapat dua hal

penting : tujuan tertentu yang akan diwujudkan dan perilaku tertentu yang diharapkan. Pengendalian selalu berorientasi ke masa depan, karena baik tujuan yang akan diwujudkan maupun perilaku yang diharapkan merupakan obyek yang berdimensi masa depan. Oleh karena itu, apa yang terjadi di masa lalu tidak relevan dengan pengendalian, kecuali jika apa yang terjadi di masa lalu dapat diproyeksikan ke masa depan.

Untuk menjadikan fungsi pengendalian manajemen berjalan dengan efektif, manajemen perlu memilih tipe pengendalian yang dapat mengatasi penyebab mengapa individu dalam organisasi tidak mau atau tidak mampu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan.

Maka diperlukan pengendalian yang efektif yang dapat mengatasi penyebab tersebut. Tipe pengendalian dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu :

1. Pengendalian utama

- a. Pengendalian terhadap personel

Sumber utama pengendalian adalah personel. Oleh karena itu, jika manajemen berkeinginan untuk menjadikan pelaksanaan fungsi pengendalian efektif, focus utama usaha pengendalian perlu dipusatkan kepada penyebab timbulnya masalah pengendalian :

- (1) Ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi; dan
- (2) Ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan.

Ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat disebabkan oleh kurangnya komunikasi antara individu dengan organisasi baik dalam visi, misi, core beliefs, dan core value organisasi. Keadaan ini dapat diatasi dengan cara merumuskan misi, visi, core beliefs, dan core value organisasi serta berbagai cara untuk mengkomunikasikan visi, misi, core beliefs, dan core value organisasi kepada setiap anggota organisasi. Dengan pendekatan ini, manajemen puncak menanamkan pengendalian dalam diri pribadi masing-masing personel, untuk memastikan bahwa tujuan individu serasi dengan tujuan organisasi dan untuk mencegah personel dari tindakan untuk memenuhi tujuan pribadinya, yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi.

Sedangkan ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan disebabkan oleh : tidak adanya kompetensi dan keterampilan sebagai akibat kurangnya pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, tidak dimilikinya informasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengatasi ketidakmampuan individu dalam mewujudkan tujuan organisasi, manajemen dapat melakukan pemberdayaan karyawan melalui : pendidikan dan pelatihan, penyediaan teknologi yang memadai, dan dukungan dari manajemen puncak.

2. Pengendalian tambahan

a. Pengendalian terhadap keluaran

Pengendalian dapat pula dilakukan oleh manajemen dengan memusatkan kepada keluaran. Personel dituntut mempertanggungjawabkan keluaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Pengendalian terhadap tindakan tertentu

Dengan tipe pengendalian ini, manajemen merancang sistem pengendalian yang mendorong personel untuk mengerjakan tindakan yang diharapkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mencegah personel untuk melakukan tindakan yang tidak diharapkan. Cara yang dapat ditempuh oleh manajemen untuk mengendalikan tindakan tindakan tertentu personel adalah :
(1) penggunaan hambatan terhadap perilaku yang tidak diharapkan agar perilaku tersebut tidak terjadi atau sangat kecil kemungkinannya untuk terjadi, (2) Pertanggungjawaban tindakan, dan (3) review yang dilakukan sebelum tindakan dilakukan

c. Penghindaran organisasi dari perilaku individu yang tidak diharapkan

Dalam beberapa hal, manajemen dapat menghindarkan organisasi dari masalah-masalah pengendalian dengan cara tidak memberi kesempatan personel organisasi untuk berperilaku tidak sebagaimana yang diharapkan.

2.3. Managerial Skill

Dalam menghadapi lingkungan bisnis global sekarang ini, yang didalamnya kompetisi sangat tajam, masyarakat akan berpikir keras dalam memilih individu yang akan diserahi peran sebagai manajer. Mereka ingin mendapatkan keyakinan bahwa individu yang diserahi peran untuk mengelola sumber daya yang dipercayakan oleh masyarakat, memiliki kompetensi yang memadai dalam mengelola sumber daya tersebut. Begitu pula kita tidak akan menyerahkan pengelolaan perusahaan atau bagiannya kepada manajer yang tidak memiliki managerial skills memadai, mengingat besarnya sumber daya yang dipertaruhkan di dalam suatu organisasi atau bagiannya tersebut.

Untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen diperlukan tiga golongan managerial skills berikut ini :

1. keterampilan dalam mengelola bisnis dan proses organisasional

Untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen yang telah disusun, manajer perlu memiliki kemampuan untuk : (1) menciptakan bisnis, (2) merancang organisasi yang secara efektif memberikan layanan bagi bisnis yang telah dipilih, dan (3) mengembangkan sekelompok manajer dan leaders yang mengkoordinasikan dan memudahkan pelaksanaan proses bisnis dan proses organisasi.

Model seperti ini memberikan rerangka konseptual tentang apa yang perlu dikerjakan oleh seorang manajer dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer. Dalam melaksanakan tugasnya manajer harus berfokus

pada tiga tujuan yaitu : kepuasan konsumen, karyawan yang produktif dan berkomitmen tinggi, dan financial return yang memadai.

2. Keterampilan dalam mengelola perubahan

Untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen, manajer perlu memiliki kemampuan untuk memicu dan mengelola inovasi dan perubahan.

Oleh karena lingkungan bisnis senantiasa mengalami perubahan, dan globalisasi mengubah perubahan itu sendiri menjadi pesat, serentak, radikal, dan pervasive, manajer harus memiliki kemampuan untuk melakukan trendwatching dan evisioning. Trendwatching adalah kemampuan manajer untuk mengamati perubahan yang akan terjadi di masa depan. Dengan kemampuan trendwatching yang dimiliki manajer maka seorang manajer akan mampu mendeteksi arah perubahan yang akan terjadi di masa depan dan berbagai peluang yang disembunyikan secara brilian sebagai masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan tersebut.

Evisioning adalah kemampuan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan terhadap trend perubahan yang akan terjadi dimasa depan. Jadi evisioning merupakan kemampuan kita untuk menggambarkan pikiran kita yang melampaui realitas sekarang, kemampuan kita untuk menggambarkan sesuatu yang akan kita ciptakan yang belum pernah ada, dan kemampuan kita untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah kita hadapi.

3. Keterampilan dalam mengelola sisi bayangan organisasi

Sisi bayangan organisasi adalah factor-faktor yang berdampak, positif atau negative, terhadap produktivitas dan kualitas kehidupan kerja organisasi secara substantive dan sistematis, namun tidak dapat dijumpai didalam bagan organisasi, atau di dalam pedoman organisasi, serta tidak dibicarakan dalam forum resmi organisasi.

Manajer perlu menguasai sisi bayangan organisasi karena sebagian besar waktu dan energi manajer digunakan untuk menghadapi realitas yang berkaitan dengan sisi bayangan organisasi.

Didalam organisasi terdapat lima sisi bayangan organisasi yaitu :

- a. Berbagai bentuk ketidakteraturan bisnis, organisasi, dan manajerial
- b. Masalah dan keanehan individu
- c. Organisasi sebagai sistem social dan semua perbedaan sistem social yang terdapat didalamnya
- d. Organisasi sebagai suatu sistem politik dan perjuangan berkelanjutan untuk memperebutkan sumber daya yang langka
- e. Kultur organisasi merupakan sistem organisasi yang terbesar dan sangat berpengaruh.

2.4. Penilaian Kinerja

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna

memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Faktor penilaian kinerja karyawan sangat tinggi nilai subjektivitasnya, kesubjektivitasnya ini sangat tergantung pada sistem manajemen yang dilaksanakan.

Menurut Mulyadi (2001:227), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan standard an criteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Pengertian penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Dari definisi diatas, terdapat beberapa pengertian antara lain :

1. Proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.
2. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.
3. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya.

4. **Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.**

Penilaian prestasi kerja atau kinerja karyawan umumnya mengacu pada pengharkatan karyawan, kebijakan atau efisiensi personel. Dari sudut pandang karyawan pengharkatan tersebut memberitahukan kepadanya bagaimana ia telah melakukan pekerjaannya. Karyawan dapat mengetahui apa yang dapat ia perbuat untuk mengubah perilaku kerjanya agar dapat berprestasi lebih efektif. Demikian pula ia dapat memperkirakan memperoleh imbalan dan kompensasi yang lebih meningkat pada waktu yang akan datang.

Tujuan utama penilaian adalah untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan juga untuk meningkatkan efektivitas perusahaan, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk :

1. **Mengelola operasi perusahaan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum**
2. **Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti promosi, transfer dan pemberhentian**
3. **Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel**
4. **Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan**

Dengan adanya evaluasi kinerja dapat diketahui kompetensi karyawan dan ketrampilan yang dimiliki sesuai dengan dibutuhkan oleh perusahaan. Sehingga dapat membantu manajer dalam proses pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya diadakan program pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan yang kurang terampil

2.5. Pengaruh Proses Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan

Seperti telah disebutkan diatas bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan manajemen untuk mengendalikan organisasi. Dengan cara mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Adanya proses pengendalian manajemen yang dilakukan diharapkan karyawan akan mempunyai kinerja seperti yang diharapkan oleh manajer.

Melalui proses pengendalian manajemen yang dilaksanakan akan memberikan arah bagi seluruh personel organisasi untuk melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Pelaksanaan proses pengendalian manajemen juga dapat digunakan untuk menghindari adanya kecurangan yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi proses pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan antara lain ukuran atau besar kecilnya perusahaan, lingkungan, teknologi, dan strategi yang diambil perusahaan. Tiap strategi

yang berbeda mensyaratkan pengendalian yang berbeda pula. Hubungan antara keduanya pada cara berpikir yang dikemukakan oleh Govindarajan (2001:94) bahwa :

1. Untuk pengambilan keputusan yang tepat, strategi yang berbeda mensyaratkan prioritas tugas yang berbeda, faktor kunci sukses yang berbeda serta keahlian perspektif dan perilaku yang berbeda pula.
2. Sistem pengendalian adalah sistem pengukuran yang mempengaruhi perilaku orang-orang yang aktivitasnya diukur
3. Sehingga perhatian yang terus-menerus atas rancangan sistem pengendalian haruslah mempertimbangkan perilaku yang disebabkan oleh sistem, sebagai salah satu faktor yang konsisten dengan strategi.

Dari uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan adanya penerapan sistem pengendalian manajemen melalui proses pengendalian manajemen dalam suatu organisasi akan dapat mempengaruhi perilaku karyawan atau individu tersebut.

2.6. Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini sebelumnya telah dilakukan oleh Dian Agustiningsih K dengan judul "Proses Pengendalian Manajemen pada Rumah sakit X Surabaya". Hasil penelitian menyimpulkan bahwa sebagai organisasi nirlaba, maka Rumah Sakit harus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Oleh karena itu diperlukan suatu proses pengendalian manajemen yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah dibuat.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya dengan tujuan memperoleh gambaran yang nyata tentang bagaimana proses pengendalian manajemen dapat diterapkan dengan benar pada suatu perusahaan sehingga memberi dampak pada kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada obyek, dan waktu pelaksanaannya. Jika penelitian yang terdahulu dilakukan pada rumah sakit dimana merupakan organisasi nirlaba, maka obyek penelitian ini dilakukan di perusahaan BUMN yaitu PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Selain itu pada penelitian kali ini penulis selain memberikan gambaran tentang penerapan proses sistem pengendalian manajemen pada perusahaan, penulis juga akan melihat dampak dari penerapan proses pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh sistem yang dilakukan pada perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diambil oleh penulis, maka pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, yaitu suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau obyek studi. Pendekatan ini menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran dan persepsi peneliti. Penelitian yang dilakukan menggunakan rancangan penelitian studi kasus. Pertimbangan penulis untuk memilih rancangan ini adalah sebagai berikut:

1. Permasalahan yang dihadapi adalah berkaitan dengan pertanyaan bagaimana penerapan proses pengendalian manajemen diterapkan pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Penggunaan multi sumber sebagai bahan penelitian, baik berupa dokumen, wawancara, maupun pengamatan langsung dilapangan.

Hal ini sebagaimana diungkapkan Yin (2000:1) sebagai berikut:

“ Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *“how”* atau *“why”*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bila fokus penelitian terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa didalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian akan dilaksanakan pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk yang berkedudukan di daerah Gresik. Hal utama yang akan diteliti adalah proses pengendalian manajemen yang dilaksanakan pada perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada tingkat operasional yang dinilai kinerjanya berdasarkan sistem yang dilaksanakan.

Peneliti akan mengamati penerapan proses pengendalian manajemen yang dilakukan oleh perusahaan dan melakukan analisa dalam penerapan proses pengendalian manajemen yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang berpengaruh pada kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan disini diharapkan dapat dicapai melalui tahapan-tahapan proses pengendalian manajemen. Kinerja karyawan yang dimaksud adalah kinerja yang sesuai dengan ketetapan dan peraturan yang telah diterapkan oleh pihak manajemen.

3.2. Rancangan Penelitian

Menurut Yin (2003: 29) terdapat lima komponen desain penelitian yang sangat penting dalam metode studi kasus :

3.2.1. Pertanyaan penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan didepan, pertanyaan penelitian yang dikemukakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- 1. Bagaimana penerapan proses pengendalian manajemen pada PT Semen Gresik (Persero)?**

2. Bagaimana kinerja karyawan dengan diterapkannya proses pengendalian manajemen pada PT Semen Gresik?
3. Sistem pengukuran kinerja apa yang sekarang diterapkan perusahaan?
4. Apa saja kendala yang dihadapi sehubungan dengan diterapkannya proses pengendalian manajemen?

3.2.2. Proposisi

Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara dan pengamatan langsung terhadap jalannya proses sistem pengendalian manajemen. Penelitian dilakukan berdasarkan atas teori-teori yang menjelaskan adanya konsekuensi pada pengendalian manajemen, dimana dari kerangka teori yang ada tersebut, penulis menarik beberapa proposisi untuk dijadikan dasar acuan dalam menganalisis data-data hasil penelitian. Proposisi-proposisi tersebut dituangkan dalam bab tinjauan pustaka.

3.2.3. Unit Analisis

Unit yang akan digunakan sebagai subyek penelitian adalah (1) Penerapan proses pengendalian manajemen (2) Kinerja karyawan yang dinilai kinerjanya berdasarkan ketentuan manajemen melalui tahapan-tahapan proses pengendalian manajemen

3.2.4. Logika yang Mengaitkan data dengan proposisi

Seluruh data yang dikumpulkan harus mengacu pada proposisi yang telah ditetapkan sebelumnya selanjutnya data yang telah berhasil dikumpulkan akan dihubungkan dengan proposisi.

3.2.5. Kriteria untuk menginterpretasikan temuan

Data yang telah dikumpulkan akan diolah dan dianalisis untuk menghasilkan suatu temuan. Temuan tersebut akan diinterpretasikan dalam bentuk kualitatif dengan struktur penulisan yang bersifat deskriptif.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus, maka data-data yang diperlukan bersumber dari berbagai jenis baik berupa dokumen maupun semua hal yang berkaitan dengan relevan terhadap penelitian yang dilakukan.

Data-data yang diperlukan adalah sebagai berikut :

1. Keterangan-keterangan yang menggambarkan kondisi PT Semen Gresik (Persero) Tbk secara umum, meliputi : sejarah berdirinya, misi dan visi perusahaan, dan struktur organisasi perusahaan.
2. Gambaran umum proses sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk .
3. Gambaran terinci jalannya proses sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk, meliputi: hasil

wawancara dengan berbagai pihak manajemen dan penelusuran dokumen.

4. Gambaran singkat dan umum tentang jalannya proses sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk, meliputi : waktu dan bagaimana pelaksanaannya.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Penulis menggunakan prosedur pengumpulan data dengan berbagai cara yang dianggap relevan dan akurat. Cara-cara dalam pengumpulan data tersebut meliputi :

1. Dokumentasi, yaitu meminta dokumen-dokumen tertulis yang berupa visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, anggaran perusahaan, laporan tahunan perusahaan, laporan kinerja karyawan.
2. Wawancara, yaitu bertanya langsung kepada pihak-pihak tertentu mengenai proses perumusan strategi, proses perencanaan strategik, proses penyusunan program, proses pembuatan anggaran, proses implementasi dan proses monitoring, managerial skills, serta proses penilaian kinerja karyawan. Prosedur ini dilakukan dengan memberikan kusioner, sehingga para koresponden dapat menjawab pertanyaan yang dilakukan dengan lebih leluasa dan dapat memberikan opini mereka.
3. Observasi (pengamatan) langsung, yaitu mengamati secara langsung kegiatan operasional yang dilakukan oleh para kepala bagian dan perilaku karyawan pada tiap tahap penelitian yang dilakukan.

3.5. Metode dan Teknik Analisis Data

Seperti yang diungkapkan sebelumnya bahwa peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dalam penelitian ini. Peneliti akan memberikan analisis dengan menggambarkan secara global dan mendalam dengan batasan-batasan yang telah ditetapkan terhadap permasalahan yang diteliti. Semua data yang diperoleh berkaitan dengan proses pengendalian manajemen dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan akan dipaparkan dengan jelas dan mendalam

Peneliti akan melakukan langkah-langkah sebagai berikut dalam menganalisis data yang diperoleh :

1. Menganalisis tahapan proses pengendalian manajemen yang dilakukan PT Semen Gresik yang meliputi, perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi serta pemantauan.
2. Mengevaluasi penerapan proses pengendalian manajemen pada PT Semen Gresik dengan cara membandingkan antara praktik yang sesungguhnya dengan teori yang terkait.
3. Menganalisis pelaksanaan proses sistem pengendalian manajemen yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab dan wewenangnya.
4. Menarik kesimpulan berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, khususnya tentang pelaksanaan proses sistem pengendalian manajemen di PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

Perseroan berkedudukan di Gresik didirikan dengan nama N.V. Pabrik Semen Gresik berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No.41 tanggal 25 Maret 1953, yang dibuat dihadapan Raden Meester Soewandi, notaris di Jakarta, dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan No.J.A.5/51/5 tanggal 8 juni 1953, didaftarkan pada buku register di Kantor Pengadilan Negeri Jakarta di bawah No. 748 tanggal 8 juni 1953 serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.61 tanggal 31 juli 1953, tambahan berita Negara republik Indonesia No. 451/1953. Selanjutnya pada tahun 1969, status Perseroan diubah menjadi Perseroan Terbatas, dengan nama PT Semen Gresik (Persero) berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No. 81 tanggal 24 oktober 1969, yang dibuat dihadapan Juliaan Nimrod Siregar gelar Mangaradja Namora, SH., Notaris di Jakarta, yang telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan No. J.A.5/129/5 tanggal 18 nopember 1969, serta didaftarkan dalam buku register di Kantor Pengadilan negeri Surabaya, dibawah No.887/1969 tanggal 22 Nopember 1969 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.95 tanggal 28 Nopember 1969, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No.255/1969.

Perseroan bergerak dalam bidang industri semen dan telah mulai memproduksi semen sejak tahun 1957 di Pabrik Gresik I yang menggunakan proses basah dengan kapasitas produksi terpasang awal sebesar 250.000 ton semen per tahun. Pada saat ini, setelah pelaksanaan berbagai program perluasan usaha, perseroan memiliki 5 pabrik, yaitu Gresik I dan Gresik II di Gresik, Jawa Timur dan Tuban I, Tuban II dan Tuban III di Tuban, Jawa Timur. Untuk menghindari polusi udara yang berlebihan dan biaya tinggi untuk mengoperasikan pabrik semen proses basah, Perseroan memutuskan untuk tidak mengoperasikan pabrik Gresik I sejak tahun 1997, kecuali unit penggilingan dan pengantongan semen. Kapasitas produksi terpasang Perseroan pada saat ini adalah sebesar 8.200.000 ton semen per tahun, setelah dikurangi kapasitas produksi terpasang Gresik I.

Sejak tahun 1998, kapasitas terpasang Semen Gresik sebesar 17.2 juta ton semen per tahun, terdiri dari : Semen Gresik 8,2 juta ton, Semen Padang 5,5 juta ton, Semen Tonasa 3,5 juta ton. Dengan kapasitas tersebut serta lokasi pabrik yang strategis, semen Gresik mampu memenuhi permintaan semen di seluruh Indonesia serta mampu bersaing di pasar dunia.

Pemasaran produk Semen Gresik didukung oleh ribuan distributor dan sub distributor diseluruh pelosok tanah air serta dilengkapi dengan jaringan distributor yang mencakup hampir seluruh wilayah nusantara. Fasilitas tersebut antara lain mencakup terminal distribusi, unit pengantongan dan pemuatan semen untuk mengalokasikan hasil produksi ke pasar yang paling menguntungkan, serta sentralisasi operasi penunjang seperti pengembangan

produk baru, pemasaran, penelitian, pembuatan kantong semen dan integrasi sistem manajemen informasi untuk peningkatan efisiensi.

Khusus di pulau jawa yang menyerap sebagian besar kebutuhan semen dalam negeri dan merupakan kawasan dengan tingkat pertumbuhan konsumsi semen paling tinggi di Indonesia. Semen Gresik mengoperasikan 20 gudang penyangga yang tersebar strategis di kota-kota besar di jawa Timur, Jawa Tengah, DIY, Jawa Barat, Banten, DKI dan Bali. Keberadaan gudang penyangga tersebut mempunyai peran yang menentukan bagi pemasaran dan distribusi semen Perseroan, khususnya di Pulau Jawa. Disamping itu Semen Gresik juga didukung dengan sarana pengantongan semen yang tersebar diseluruh wilayah tanah air.

Kantor pusat Semen Gresik berkedudukan di Jalan Veteran, Gresik 61122 Jawa Timur, Indonesia. Telepon : (62-31) 398 1732, 398 1731. Sedangkan kantor perwakilan Jakarta berkedudukan di Graha Irama Lt. Jl. HR Rasuna Said Kuningan, Jakarta 12950, Indonesia. produk yang dihasilkan oleh perseroan adalah Portland Cement Type I, Portland Cement Type II, Portland Cement Type III, Portland Cement Type V, Portland Pozzolan Cement (PPC), Oil Well Cement, dan Miced Cement.

Dalam memproduksi semen proses yang dilakukan oleh Grup Semen Gresik adalah proses kering. Adapun langkah-langkah utama yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penyiapan Bahan

Batu kapur dari tambang dipecah hingga berukuran terbesar 2.5 inci. Sebagian batu kapur tersebut disimpan di tempat penyimpanan batu kapur pecah. Dan sebagian lagi, batu kapur pecah tersebut dicampur dengan tanah liat yang sudah dipotong-potong hingga berukuran 2.5 inci. Selanjutnya campuran tersebut dimasukkan ke tempat penyimpanan campuran batu kapur dan tanah liat. Batu kapur pecah, campuran batu kapur dan tanah liat, silika dan pasir besi masing-masing dimasukkan ke dalam silo-silo penyimpanan bahan baku.

2. Penggilingan Bahan

Dari silo-silo penyimpanan, keempat bahan tersebut dikeluarkan dan masing-masing bahan ditimbang dan selanjutnya diumpankan ke dalam mesin penggiling untuk dihaluskan sekaligus dikeringkan. Penimbunan atas bahan-bahan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan proporsi campuran tertentu dari masing-masing bahan tersebut, sehingga bahan campuran yang diproduksi dari proses penggilingan tersebut memenuhi kualitas yang telah ditentukan. Bahan hasil penggilingan tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam silo-silo umpan. Didalam silo umpan ini, bahan yang sudah berbentuk bubuk tersebut diaduk-aduk hingga menjadi campuran yang merata untuk selanjutnya siap diumpankan ke tanur putar.

3. Pembakaran

Dari silo-silo umpan bahan diumpankan masuk kedalam pemanas awal, selanjutnya bahan mengalir dari pemanas awal masuk ke tanur putar. Di dalam tanur putar bahan ini dibakar hingga suhunya mencapai 1.350°C --

1.400°C. Dari hasil pembakaran ini, setelah didinginkan akan diperoleh terak.

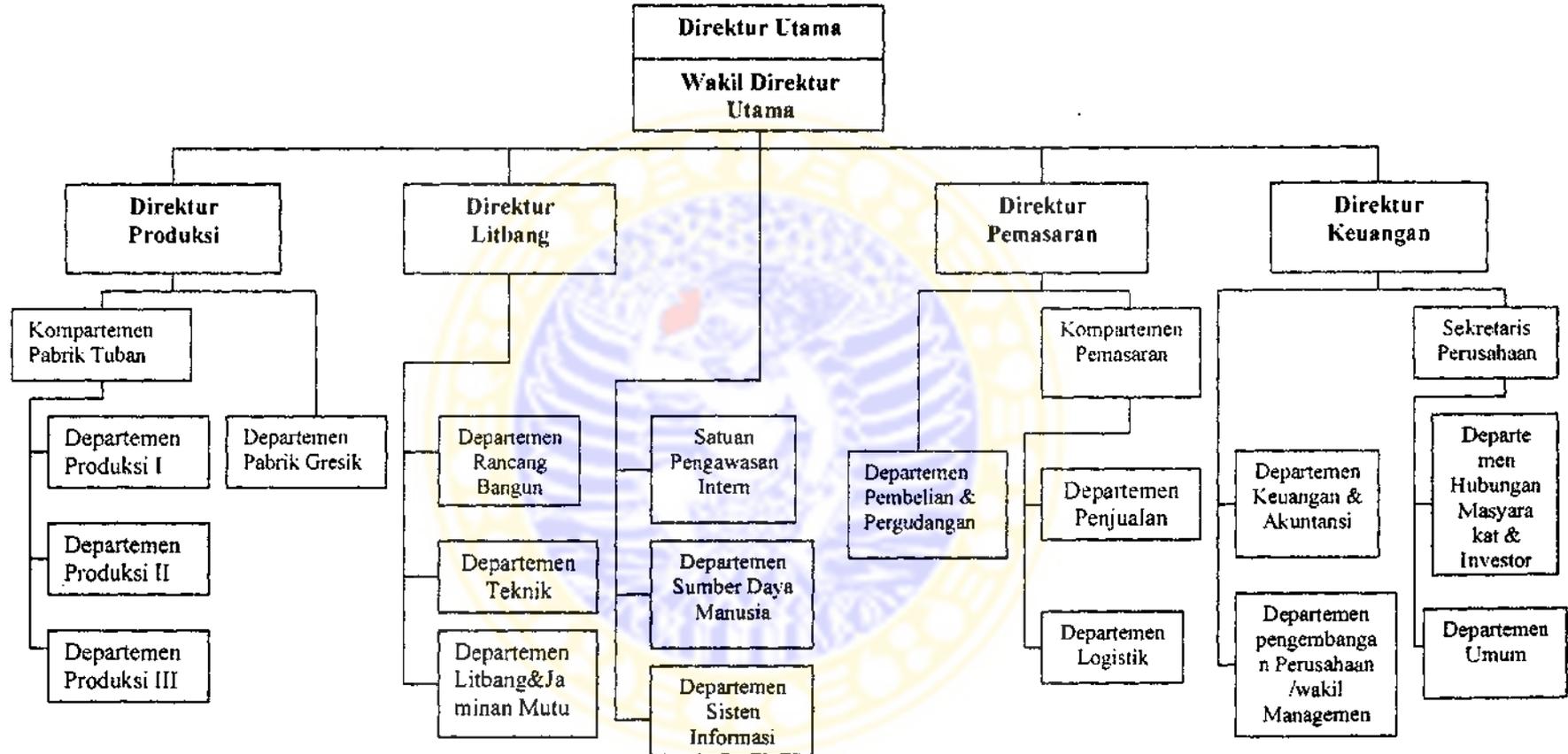
4. Penggilingan akhir

Terak dikeluarkan dari silo dan ditimbang selanjutnya digiling pada penggilingan awal. Terak yang sudah digiling pada penggilingan awal ini dimasukkan ke dalam penggilingan akhir bersama dengan gips yang dikeluarkan dari silo yang telah melalui penimbangan pula. Untuk semen PPC ditambah pula pozzolan pada proses penggilingan ini. Hasil dari penggilingan akhir ini setelah disaring di mesin penyaring akan menjadi semen.

5. Pengantongan dan Pengangkutan

Dengan menggunakan mesin pengantongan, semen dimasukkan kedalam kantong yang terbuat dari kertas kraft. Semen didalam setiap kantong mempunyai berat bersih 40 kilogram untuk semen PPC atau 50 kilogram untuk semen OPC. Kantong-kantong yang telah terisi semen kemudian diangkut dengan truk, kereta api atau kapal laut untuk diekspor atau disalurkan kepada konsumen dalam negeri melalui distributor, sub distributor, pengecer dan sebagainya. Pengiriman semen juga dilakukan dalam bentuk curah dengan menggunakan truk tanki semen dan kapal laut.

STRUKTUR ORGANISASI SAMPAI TINGKAT DEPARTEMEN



Penerapan Proses Pengendalian Manajemen Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk

4.2. DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

Peneliti pertama kali mendatangi perusahaan PT Semen Gresik kemudian langsung mengadakan wawancara dengan pihak perusahaan untuk mengetahui gambaran tentang pelaksanaan proses pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan. Langkah selanjutnya peneliti melakukan observasi pada dokumen perusahaan yaitu mengenai struktur organisasi perusahaan, misi dan visi perusahaan, strategi untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, program kerja perusahaan, laporan laba rugi perusahaan yang terdiri dari anggaran dan realisasinya, penilaian kinerja serta literatur-literatur yang terkait.

Perusahaan telah mempunyai struktur organisasi yang memisahkan tugas dan wewenang tiap bagian yang ada. Setiap direktur unit yang terdiri dari direktur produksi, direktur litbang, direktur pemasaran, dan direktur keuangan bertanggung jawab terhadap departemen yang dipimpinnya dan menjadi pusat pertanggungjawaban kerja. Misalnya direktur litbang selaku pusat pertanggungjawaban kerja bertanggung jawab terhadap departemen rancang bangun, departemen teknik, serta departemen litbang dan jaminan mutu.

Misi dan visi perusahaan harus sampai pada seluruh departemen dari perusahaan tanpa terkecuali, sehingga setiap departemen dapat merencanakan strategi apa yang akan dijalankan melalui misi yang telah ditentukan sehingga visi dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan sempurna.

Penulis akan mencoba menguraikan hasil yang diperoleh dari wawancara dan pengamatan langsung serta hasil dari observasi terhadap dokumen perusahaan pada perusahaan dalam bentuk tertulis sebagai berikut :

4.2.1. Proses Pengendalian Manajemen

4.2.1.1. Perumusan Strategi

Dalam perumusan strategi pada PT Semen Gresik terdapat beberapa keluaran penting yang menentukan kelangsungan hidup perusahaan diantaranya adalah visi dari perusahaan yang diwujudkan melalui misi yang telah ditetapkan perusahaan. Visi dari PT Semen Gresik adalah menjadi perusahaan yang paling unggul dan senantiasa dapat berkembang sehat.

Visi ini dapat tercapai melalui misi yang telah dipilih diantaranya adalah :

1. Memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk yang bermutu
2. Melakukan berbagai investasi peningkatan produktivitas, efisiensi dan kepeloporan yang berkesinambungan
3. Menjadikan para pesaing, pemasok dan penyalur sebagai mitra kerja yang saling menguntungkan
4. Meningkatkan nilai tambah bagi para pemegang saham
5. Memberi penghargaan tinggi kepada para pegawai
6. Mempedulikan kelestarian lingkungan hidup
7. Mengelola perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip kejujuran, keterbukaan, akuntabilitas, dan bertanggung jawab.

Setelah menetapkan misi, maka tujuan / goal perusahaan yang ingin Dicapai adalah produk yang unggul, teknologi yang unggul, pertumbuhan kinerja keuangan dengan peningkatan efisiensi dan produktivitas dan juga yang tidak kalah pentingnya sumber daya manusia yang professional, berintegritas dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

4.2.1.2. Perencanaan Strategi

Setelah misi, visi perusahaan dirumuskan sehingga dapat menentukan strategi apa yang akan ditempuh maka langkah selanjutnya adalah perencanaan strategik. Langkah pertama dalam perencanaan strategik adalah menetapkan sasaran strategik.

Sasaran strategik yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 1

Perspektif	Sasaran Strategis
1. Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan Pendapatan 2. Berkurangnya Biaya
2. Konsumen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kepercayaan konsumen dengan produk yang bermutu 2. Kecepatan layanan 3. Hubungan yang baik dengan konsumen
3. Proses Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas produk semen 2. Teknologi yang unggul 3. Mempedulikan kelestarian lingkungan hidup
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan	Sumber daya manusia yang dilandasi filosofi dan dorongan untuk berprestasi bersaing, dan bertanggung jawab

Perspektif keuangan merupakan hasil dari perwujudan berbagai sasaran strategik dari perspektif konsumen, proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam mewujudkan sasaran strategik dalam meningkatkan produk yang bermutu maka diperlukan teknologi yang unggul dan juga sumber daya manusia yang andal yang diperoleh dari pembinaan pegawai baik melalui in house training, diskusi, seminar, pendidikan, pelatihan dan studi banding, baik didalam maupun diluar negeri. Sedangkan pada sasaran strategik kelestarian lingkungan hidup, perusahaan sangat peduli dan berpartisipasi aktif dalam pengelolaan lingkungan dengan mengurangi pencemaran dan kerusakan lingkungan yang antara lain diwujudkan dalam bentuk penanggulangan limbah pabrik dan kegiatan pemantauan emisi debu, udara, permukaan air tanah, mutu baku air, mutu air bawah tanah dan air limbah. Selain itu untuk menghindari terjadinya pencemaran udara, dalam proses produksinya perusahaan melengkapi dengan peralatan penangkap debu yang canggih, yaitu electrostatic precipitators.

4.2.1.3. Penyusunan Program Kerja

Program kerja yang peneliti observasi adalah program kerja perusahaan tahun 2002 dan tahun 2003. Program kerja pada perusahaan (seperti pada lampiran 1) disusun sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran, serta dimungkinkan adanya tindakan koreksi atas pelaksanaannya. Misalkan dalam rangka ingin menciptakan sumber daya manusia yang dilandasi filosofi dan dorongan untuk

berpartisipasi, bersaing dan bertanggung jawab maka perusahaan melakukan program peningkatan tenaga kerja seperti mengadakan training pendidikan dan pelatihan bagi karyawan baik dalam bidang akuntansi dan keuangan, administrasi umum, bahasa asing, kehumasan, umum, teknis dan operasi, manajemen, computer, sistem dan pemeliharaan dan masih banyak lainnya.

Penyusunan program pada perusahaan terdapat pada dua macam yang berdasarkan pada tujuan yaitu : (1) Tujuan jangka pendek dengan kurun waktu satu tahun yang tertuang dalam RKAP (Rencana kerja dan anggaran pusat), dan (2) Tujuan jangka panjang biasanya dalam jangka waktu lima tahun dalam RJPP (Rencana jangka panjang perusahaan). RJPP ini biasanya membahas mengenai rencana menambah fasilitas yang ada untuk tujuan jangka panjang. Peneliti akan membahas lebih lanjut pada penyusunan program jangka pendek dengan kurun waktu satu tahun (seperti pada lampiran 1).

Penyusunan program diawali dengan dilaksanakannya rapat pada tiap-tiap bagian yang ada pada perusahaan. Setelah dibuat kesepakatan terhadap program-program yang akan dilaksanakan , bagian yang bersangkutan akan membuat proposal tentang usulan program. Proposal usulan program ini akan diserahkan kepada kepala departemen yang akan digunakan sebagai dasar usulan program dalam rapat direksi. Melalui rapat direksi akan didiskusikan tentang usulan-usulan program dari bagian yang ada dan diputuskan apakah suatu program dapat dilaksanakan atau tidak. Apabila dalam rapat direksi suatu program disetujui maka berarti program tersebut dapat dilaksanakan.

Penyusunan dan penentuan program yang akan dilaksanakan ditekankan pada program-program yang mempunyai nilai manfaat bagi perusahaan. Factor biaya juga menjadi pertimbangan bagi perusahaan. Tetapi pada umumnya keputusan yang diambil berdasarkan manfaat program yang dapat diperoleh. Perusahaan berharap dengan pelaksanaan program yang ada dapat diperoleh berbagai macam manfaat. Salah satu manfaat yang diharapkan dapat diperoleh adalah peningkatan kualitas produk sehingga kepuasan konsumen dapat tercapai dan sesuai dengan misi perusahaan yaitu memenuhi kebutuhan konsumen dengan produk yang bermutu. Dengan semakin meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan maka diharapkan para pelanggan menjadi loyal terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Pada lampiran 1 dapat dilihat program kerja perusahaan pada tahun 2002 dan 2003 berdasarkan pada jenis biayanya.

4.2.1.4. Penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran merupakan tahap keempat dalam sistem manajemen strategik. Penyusunan anggaran dilakukan untuk keseluruhan program berdasarkan pada realisasi anggaran tahunan sebelumnya.

Anggaran pada perusahaan disusun berdasarkan campuran antara top down dan bottom up maksudnya adalah anggaran disusun secara bottom up sampai pada membuat aktivitas masing-masing tiap unit kerja dan membuat biaya, tetapi untuk menyetujui anggaran tetap ditangan manajemen puncak seperti terlihat pada gambar dibawah ini :

GAMBAR II

Dengan adanya kebijaksanaan seperti diatas maka setiap karyawan dapat ikut serta dalam setiap kegiatan perusahaan, sehingga kinerja karyawan akan dinilai oleh perusahaan yang membawa dampak positif yaitu setiap karyawan akan bersaing dengan sehat dan bertanggung jawab dalam mencapai visi perusahaan melalui misi yang telah ditetapkan.

Bagian keuangan menyusun anggaran berdasarkan informasi yang diperoleh dari perencanaan program yang telah dibuat dan disetujui dalam rapat direksi. Berikut ini merupakan anggaran dan realisasi penjualan tahun 2002 dan 2003 :

TABEL II
ANGGARAN DAN REALISASI TAHUN 2002 DAN 2003

Keterangan	2002	2003
ANGGARAN :		
Volume Penjualan (Ton)	6.551.095	7.016.001
Nilai Penjualan (000)	2.520.167.837	2.721.910.927
Volume Produksi (Ton)	6.560.193	6.450.399
REALISASI :		
Volume penjualan (Ton)	7.000.000	6.958.028
Nilai Penjualan (000)	2.527.280.702	2.728.153.724
Volume Produksi (Ton)	7.061.440	6.431.266

Sumber data : Bagian Keuangan

Pada tahun 2002 anggaran untuk volume produksi sebesar 6.560.193 ton yang realisasi sebesar 7.061.440 Ton yang mengalami kenaikan produksi sebesar 502.347 ton sehingga volume penjualan juga mengalami kenaikan yang diakibatkan karena jumlah produksi lebih tinggi dari anggaran yang telah dibuat yaitu anggaran sebesar 6.551.095 ton terealisasi sebesar 7.000.000 ton yang mengalami kenaikan sebesar 448.905 ton. Jika volume penjualan meningkat maka nilai penjualan juga akan mengalami kenaikan. Untuk peningkatan laju pertumbuhan penjualan maka anggaran tahun 2003 untuk volume penjualan meningkat sebesar 16.001 ton yaitu sebesar 7.016.001 ton dengan total penjualan sebesar Rp 2.721.910.927.000.

Berikut ini anggaran dan realisasi laporan laba dan rugi tahun 2002 dan 2003 :

TABEL III
RINCIAN L/R 2003

KETERANGAN	Rp.000	
	2003	
	ANGGARAN	REALISASI
Hasil Penjualan	2,721,910,927	2,728,153,724
BEBAN POKOK PENJUALAN :		
Bahan baku & penolong	387,770,381	382,442,192
Energi	645,797,504	635,734,744
Tenaga Kerja	136,865,790	105,193,483
Pemeliharaan	207,092,052	203,884,027
Deplesi, Penyusutan & Amortisasi	185,104,099	182,737,059
Umum & Adm	26,690,434	35,634,354
Perniagaan	173,357,947	166,117,688
Selisih Persediaan	(11,380,275)	12,048,892
	1,751,297,932	1,723,792,439
BEBAN UMUM :		
Tenaga kerja	100,449,079	109,475,945
Pemeliharaan	28,971,986	27,443,331
Deplesi, Penyusutan & Amortisasi	24,372,009	24,389,779
Umum & Adm	66,236,279	80,778,863
Lain-lain	8,937,680	13,040,338
	228,967,033	255,128,256
BEBAN PEMASARAN :		
Tenaga Kerja	22,949,185	19,253,383
Pemeliharaan	2,694,204	1,748,014
Deplesi, Penyusutan & Amortisasi	8,846,717	9,073,518
Umum & Adm	10,282,773	8,624,419
Perniagaan	46,265,148	65,304,987
Lain-lain	1,307,762	1,279,321
	92,345,789	105,283,642
Laba Usaha	649,300,173	643,949,387
Beban bunga	249,755,309	234,046,905
Pendapatan Lain-lain	4,433,854	17,108,549
Laba Sebelum Pajak	403,978,718	427,011,031

SUMBER DATA : BAGIAN KEUANGAN PERUSAHAAN

TABEL IV
RINCIAN L/R 2002

KETERANGAN	Rp.000	
	2002	
	ANGGARAN	REALISASI
Hasil Penjualan	2,520,167,837	2,527,280,702
BEBAN POKOK PENJUALAN :		
Bahan baku & penolong	408,677,048	380,566,825
Energi	573,253,715	599,215,141
Tenaga Kerja	118,033,574	99,523,454
Pemeliharaan	135,109,060	165,758,197
Deplesi, Penyusutan & Amortisasi	185,916,419	182,696,628
Umum & Adm	40,883,010	31,317,991
Perniagaan	75,462,290	159,138,906
Selisih Persediaan	(51,275,906)	-32,960,048
	1,486,059,210	1,585,257,094
BEBAN UMUM :		
Tenaga kerja	104,488,499	94,914,706
Pemeliharaan	38,522,419	24,360,321
Deplesi, Penyusutan & Amortisasi	29,193,363	25,640,850
Umum & Adm	73,864,856	68,034,156
Lain-lain	24,471,298	13,013,357
	270,540,435	225,963,390
BEBAN PEMASARAN :		
Tenaga Kerja	19,797,200	19,905,424
Pemeliharaan	934,657	942,513
Deplesi, Penyusutan & Amortisasi	3,948,090	880,804
Umum & Adm	18,971,292	9,430,318
Perniagaan	71,658,880	69,829,232
Lain-lain	913,394	587,575
	116,223,513	101,575,871
Laba Usaha	647,344,679	614,484,347
Beban bunga	309,847,223	310,160,892
Pendapatan Lain-lain	46,887,118	81,120,750
Laba Sebelum Pajak	384,384,574	385,444,205

SUMBER DATA : BAGIAN KEUANGAN PERUSAHAAN

Pada tahun 2002 anggaran untuk penjualan ditetapkan Rp 2.520.167.837.000 dan mengalami kenaikan pada tahun 2003 dimana anggaran untuk penjualan sebesar Rp 2.721.910.927.000 yaitu mengalami kenaikan sebesar Rp. 201.743.090.000.

Anggaran bahan baku dan penolong tahun 2002 pada beban pokok penjualan sebesar Rp 408.677.048.000 tetapi pada anggaran tahun 2003 beban pokok penjualan dan bahan penolong ditetapkan sebesar Rp. 387.770.381.000 sehingga mengalami penurunan sebesar 1.05% atau dalam rupiah sebesar Rp 20.906.667.000 ini dikarenakan karena perusahaan melihat realisasi untuk bahan baku dan penolong pada tahun 2002 yaitu sebesar Rp 380.566.825.000 karena untuk menetapkan anggaran untuk program yang dipilih perusahaan salah satu criteria adalah dengan melihat realisasi yang terjadi pada tahun sebelumnya.

4.2.1.5. Implementasi

Sistem manajemen sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan. Lingkungan perusahaan stabil dimana manajemen cenderung untuk mempertahankan status quo, seperti mempertahankan pangsa pasar yang dicapai, merancang pertumbuhan yang teratur, kelanjutan usaha untuk menjadikan produksinya efisien. Implementasi kegiatan diperusahaan didasarkan pada program kerja yang telah ditetapkan.

Misalkan di daerah bali, kebutuhan semen dibali berkisar sebesar 60.000 ton perbulan, dan sekitar 57% yaitu sebesar 34.200 ton dari seluruh kebutuhan

semen di daerah Bali dipasok oleh perusahaan PT Semen Gresik sedangkan 43% yaitu sebesar 25.800 ton dipenuhi oleh 4 merk semen lainnya. Ini buktinya bahwa perusahaan sudah mampu untuk menguasai pasar sehingga perusahaan harus dapat mempertahankan pangsa pasar dengan meningkatkan kualitas produk melalui peningkatan kualitas sumber daya manusianya.

Dengan demikian manajemen harus dapat melihat aktivitas mana yang dapat menambah nilai dan aktivitas-aktivitas mana yang harus dihilangkan karena bukan penambah nilai sehingga dapat menciptakan nilai bagi konsumen.

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor terpenting bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan dalam negeri, regional maupun internasional dimasa kini maupun dimasa mendatang. Pembinaan pegawai senantiasa dilakukan dan ditingkatkan baik melalui in house training, diskusi, seminar, pendidikan dan pelatihan dan studi banding baik didalam maupun diluar negeri. Ini dilakukan oleh perusahaan dengan maksud untuk menjamin terciptanya produktivitas yang efektif dan efisien.

Perusahaan memperlakukan pegawainya sebagai mitra usaha dan mitra kerja yang sangat berharga. Dengan menyadari hal tersebut, maka kesejahteraan para pegawai beserta keluarganya sangat diperhatikan oleh perusahaan ini diwujudkan dengan berbagai tunjangan dan fasilitas-fasilitas untuk karyawan beserta keluarganya diantaranya adalah perusahaan menyediakan pengobatan dirumah sakit dengan biaya pengobatan ditanggung oleh perusahaan, biaya bantuan perumahan, pemberian bea siswa bagi putra-

putri karyawan yang berprestasi dan masih banyak lagi kenikmatan yang ditawarkan perusahaan untuk karyawan beserta keluarganya.

Sedangkan untuk karyawannya sendiri selain gaji dan fasilitas-fasilitas normatif, untuk menunjang ketenangan dan ketentraman pegawai dalam bekerja dan berprestasi dalam lingkungan kerjanya, perusahaan menyediakan fasilitas diantaranya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan baik didalam maupun diluar negeri, peluang bisnis, jaminan kesehatan, sarana olah raga, rumah peristirahatan, tempat peribadatan, program pensiun dan masih banyak lagi. Ini dapat dilihat dalam laporan laba rugi dalam beban pokok penjualan prosentase untuk gaji karyawan dan gaji pegawai tetap hanya sebesar 11.86% dan sisanya yaitu sebesar 88.16% ada pada lain-lain yaitu untuk fasilitas dan kenikmatan bagi karyawan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Semua ini bermuara pada satu tujuan perusahaan yaitu untuk menciptakan sumber daya manusia yang mempunyai integritas dan loyalitas karyawan yang tinggi bagi perusahaan.

Ini semua dapat dilihat dengan kenaikan penjualan dari tahun ke tahun yang mengakibatkan meningkatnya laba perusahaan dari tahun ketahun. Misalnya pada tahun 2002 volume penjualan sebesar 6.551.095 ton meningkat pada tahun 2003 menjadi 6.958.028 ton dengan meningkatnya volume penjualan maka nilai penjualan juga akan mengalami kenaikan dan pada akhirnya laba yang dihasilkan oleh perusahaan juga akan mengalami kenaikan. Ini menandakan meningkatnya kualitas produk sehingga mutu semen yang dihasilkan dan dipasarkan senantiasa memenuhi harapan pelanggan.

Selain itu dalam rangka menerapkan pembangunan berwawasan lingkungan, semen gresik sangat peduli dan berpartisipasi aktif dalam pengelolaan lingkungan dengan mengurangi pencemaran dan kerusakan lingkungan yang antara lain diwujudkan dalam bentuk penanggulangan limbah pabrik dan kegiatan pemantauan lingkungan yang meliputi pemantauan emisi debu, udara ambient, permukaan air tanah, mutu baku air, mutu air bawah tanah dan air limbah. Selain itu untuk menghindari terjadinya pencemaran udara, dalam proses produksinya pabrik smen gresik dilengkapi dengan peralatan penangkap debu yang canggih, yaitu *electrostatic precipitators*. Ini dilakukan perusahaan karena ingin menciptakan suasana kerja yang sehat dan dinamis sehingga dapat menjamin terciptanya produktivitas yang efektif dan efisien.

4.2.1.6. Pengendalian

Setelah fungsi perencanaan manajemen dilakukan oleh perusahaan, keberhasilan perwujudan rencana sangat ditentukan oleh pengendalian yang dilakukan oleh manajemen perusahaan. Pengendalian ini digunakan untuk mengendalikan program dan anggaran yang telah dibuat oleh perusahaan agar setiap program dapat terlaksana dengan baik sehingga tujuan dari perusahaan yang ingin dicapai dapat terwujud.

Perusahaan juga melakukan analisis atas anggaran yang ditetapkan dengan realisasinya. Apabila ditemukan ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasinya akan dapat diketahui dengan segera, sehingga perusahaan dapat segera mengambil tindakan koreksi. Pengeluaran yang melebihi anggaran oleh

perusahaan diharapkan diberitahukan terlebih dahulu pada bagian keuangan dan direktur untuk memperoleh persetujuan.

Pelaporan dilakukan secara rutin oleh perusahaan . didalam rapat tim korporasi yang diadakan setiap satu bulan sekali membahas mengenai program yang dibuat dengan anggaran dan realisasi yang terjadi. Perusahaan melakukan analisis selisih antara perbandingan realisasi dan anggaran yang telah dibuat. Setelah dilakukan analisis selisih maka dibuat suatu koreksi atau umpan balik mengapa terjadi selisih antara anggaran dan realisasi. Koreksi anggaran dilakukan oleh perusahaan setiap terjadi analisis selisih. Pihak perusahaan dapat melakukan tindakan koreksi atas anggaran dengan disetujui oleh pemegang saham dengan alasan terjadi suatu perubahan makro misalnya terjadi perubahan nilai mata uang asing yang fluktuatif sehingga kondisi ini sulit diduga dan diprediksikan terjadinya oleh pihak perusahaan.

Pada tahun 2002 untuk akun energi pada beban pokok penjualan anggaran perusahaan sebesar Rp 573.253.715.000 tetapi ternyata realisasi atas akun energi melebihi dari anggaran yaitu sebesar Rp 599.215.141.000 sehingga terjadi selisih negatif sebesar Rp 25.961.426.000 maka perusahaan melakukan tindakan koreksi dan mencari tahu alasan terjadinya selisih dalam rapat korporasi yang dilakukan oleh perusahaan setiap satu bulan dan diketahui jawaban yang mengakibatkan terjadinya selisih yaitu karena dipengaruhi oleh kondisi diluar perusahaan yang terletak pada kebijakan perusahaan yang berlaku pada saat itu, dimana harga bahan bakar mengalami kenaikan akibat dari dikurangnya subsidi bahan bakar dari pemerintah. Bahan bakar itu diantaranya

seperti solar, premium dan lain-lain. Keadaan seperti ini sulit untuk dikendalikan perusahaan karena ini situasi eksternal yaitu kebijaksanaan pemerintah. Selain akun energi yang mengalami selisih negatif pada tahun 2002 akun pemeliharaan pada beban pokok penjualan juga mengalami selisih negatif dimana anggaran yang telah ditetapkan untuk pemeliharaan sebesar Rp 135.109.060.000 tetapi realisasi yang terjadi sebesar Rp 165.758.197.000 sehingga terjadi selisih negatif sebesar Rp 30.649.037.000. ini terjadi karena lingkungan kerja perusahaan sangat rawan terhadap keselamatan kerja karyawan sehingga biaya yang dianggarkan melebihi target. Karena kepedulian terhadap lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial merupakan salah satu prinsip perusahaan yang selalu dikembangkan. Tetapi selisih yang terjadi pada akun pemeliharaan (lampiran 1) membuat dampak yang positif bagi perusahaan yaitu perseroan telah memperoleh sertifikat sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3) yang diserahkan oleh presiden RI di Jakarta pada tanggal 18 januari 2002. Pemeriksaan yang dilakukan oleh lembaga independent sucofindo menyimpulkan bahwa perseroan telah menerapkan SMK3 . Dan pada tanggal yang sama pula yaitu 18 januari 2002 perseroan menerima penghargaan Zero Accident dari president RI untuk prestasi nihil kecelakaan kerja selama 3.775.143 jam kerja (periode 1 januari 1999 sampai 31 oktober 2001). Penghargaan ini jelas membawa dampak positif bagi perusahaan disamping karyawan semakin loyal terhadap perusahaan karena didukung dengan kondisi lingkungan kerja yang sehat juga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat akan produk yang dihasilkan.

4.2.2. Pengaruh penerapan Proses Pengendalian Manajemen terhadap kinerja karyawan

Perusahaan telah melaksanakan suatu sistem penilaian kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan. Selain itu penilaian kinerja juga dilakukan dalam rangka untuk memotivasi dan memberi petunjuk karyawan yang dilakukan tiap tahun sekali oleh perusahaan.

Proses penilaian pada karyawan sebenarnya sudah ada sejak seorang calon karyawan melamar pekerjaan. Calon yang memenuhi kriteria akan dipanggil untuk menjalani sejumlah seleksi, seleksi yang pertama yaitu seleksi tertulis tentang kemampuan dibidangnya. Setelah itu akan dilakukan test wawancara, apabila calon tersebut lolos maka dia harus menjalani test kesehatan. Calon yang lolos akan diterima untuk menjalani masa percobaan 3 bulan setelah perekrutan kemudian diadakan penilaian kinerja atas karyawan baru dimana ada dua tingkatan untuk karyawan yang berpendidikan SLTA maka penilaian kinerja dilakukan 9 bulan setelah perekrutan dan untuk karyawan yang pendidikan minimal strata 1 penilaian kinerja dilakukan 6 bulan setelah perekrutan. Sedangkan untuk diangkat sebagai pegawai tetap perusahaan maka karyawan baru harus menjalani masa percobaan selama 1 tahun atau paling lama 2 tahun.

Penilaian terhadap kinerja dilakukan dua kali dalam satu tahun atau selama enam bulan sekali yang dilakukan minimal oleh kepala seksi. Penilaian kinerja dalam perusahaan ada dua tingkatan yaitu (1) untuk tenaga pelaksana yang tertuang pada laporan dan penilaian pegawai tetap tenaga pelaksana, dan

(2) untuk tenaga pemimpin yang tertuang pada laporan dan penilaian pegawai tetap tenaga pemimpin.

Penilaian pegawai untuk tenaga pelaksana terdiri dari delapan kriteria diantaranya adalah :

1. Disiplin

Sikap mental yang harus dimiliki oleh pegawai tetap untuk mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan dengan tertib.

2. Tangung Jawab

Sikap mental pegawai tetap dalam menyelesaikan dan mempertanggungjawabkan tugas dan pekerjaannya.

3. Kejujuran

Sikap mental pegawai tetap terhadap hal-hal yang bersifat materiil maupun non materiil (Pernyataan, pendapat dan sebagainya).

4. Loyalitas

Sikap mental pegawai tetap dalam pengabdianya kepada perusahaan dan atasannya.

5. Inisiatif dan kreativitas

Kemampuan pegawai tetap dalam mengambil prakarsa dan menciptakan hal-hal baru yang bermanfaat bagi perusahaan

6. Kecakapan dan keterampilan

Kemampuan pegawai tetap dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya yang dikaitkan dengan waktu, mutu, biaya dan volume pekerjaan

7. Hubungan dan kerjasama

Kemampuan pegawai tetap dalam bergaul dan bekerja sama dengan pihak-pihak yang bersangkutan baik di dalam maupun di luar perusahaan

8. Kegiatan PMT

Peran serta pegawai tetap dalam kegiatan PMT, antara lain GKM dan PKM

Dimana setiap kedelapan kriteria tersebut mempunyai poin dalam penilaian. Poin untuk penilaian criteria tersebut adalah :

Table V

TINGKAT PENILAIAN	
KUALITATIF	KUANTITATIF
A : KURANG SEKALI	35 – 40
B : KURANG	45 – 50
C : CUKUP	55 – 65
D : BAIK	70 – 75
E : BAIK SEKALI	80 – 85

SUMBER DATA : BAGIAN KEPEGAWAIAN PERUSAHAAN

Sedangkan penilaian pegawai untuk tenaga pemimpin terdiri dari sembilan kriteria dimana kedelapan kriteria sama dengan penilaian untuk tenaga pelaksana yaitu ; disiplin, tanggung jawab, kejujuran, loyalitas, inisiatif dan kreativitas, kecakapan dan keterampilan, hubungan dan kerja sama, kegiatan PMT sedangkan untuk satu poin yang lain yaitu kepemimpinan dimana maksudnya adalah kemampuan pegawai tetap dalam memimpin,

memberikan keteladanan dan melakukan pengawasan serta penilaian terhadap lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan nilai yang diberikan untuk setiap kriteria sama dengan nilai yang diberikan untuk kriteria pada tenaga pelaksana.

Untuk semua pegawai tidak menutup kemungkinan untuk jenjang karir yang lebih tinggi karena perusahaan menetapkan kebijakan pegawai dapat naik golongan jika pegawai tetap tersebut mendapat nilai diatas 700 dalam penilaian kinerja dalam waktu tiga setengah tahun secara berturut-turut.

Karyawan yang ada mengetahui adanya penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasannya dan mereka menerima dengan baik hal itu. Karena sesungguhnya karyawan juga ingin mengetahui hasil kerja yang mereka lakukan. Hasil penilaian kinerja yang tertuang dalam laporan dan penilaian pegawai tetap perusahaan akan disimpan oleh unit yang bersangkutan dan salinannya akan diberikan pada unit personalia untuk dimasukkan dalam file kepegawaian. Unit personalia dapat mengambil keputusan mengenai karyawan berdasarkan data yang ada tersebut, baik untuk kepentingan promosi, transfer ataupun pemberian penghargaan lainnya.

Pihak perusahaan setiap tahun memilih karyawan teladan berdasarkan penilaian yang sudah dilakukan. Pemilihan karyawan teladan tersebut akan diumumkan pada seluruh karyawan sehingga setiap karyawan akan termotivasi untuk melakukan hal yang sama atau bahkan yang lebih baik lagi. Karyawan teladan yang dipilih akan diumumkan dalam lingkungan perusahaan dan diberikan hadiah seperti bonus sebagai penghargaan, tetapi tidak menutup

kemungkinan karyawan tersebut akan diberikan kenaikan jabatan bila ada formasi yang kosong dan sesuai dengan bidang karyawan tersebut. Kriteria untuk menjadi pegawai teladan diantaranya adalah : (1) Pegawai tidak pernah mendapat nota peringatan atas pelanggaran yang telah dilakukannya, (2) Jumlah DC atau ijin pegawai juga mempengaruhi, (3) Masa kerja karyawan harus diatas lima belas tahun , (4) Aktif diorganisasi sosial maupun masyarakat, (5) Nilai baik selama lima tahun berturut turut dengan nilai minimal 700, (6) Data presentasi atau kehadiran karyawan, (7) Data kesehatan, (8) Perilaku positif di lingkungan perusahaan dan masyarakat, (9) Aktif menjadi pengurus di lingkungan masyarakat dan sosial.

Tingkat kesubjektifan dalam penilaian kinerja karyawan sangat tinggi, hal ini tergantung dari sistem pengendalian manajemen yang dilaksanakan perusahaan sudah berjalan baik atau masih kurang lancar. Jadi sebelum perusahaan melaksanakan penilaian kinerja karyawan maka perusahaan harus mempunyai sistem pengendalian manajemen. Melalui proses pengendalian manajemen dan tahap-tahapnya dapat dilakukan pengamatan terhadap kinerja karyawan yang terlibat didalamnya.

4.3. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Setelah memberi gambaran diatas yang telah dilakukan , maka peneliti akan mencoba untuk menganalisa dan mengevaluasi proses pengendalian manajemen pada perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawannya. Analisa dan evaluasi yang dilakukan adalah dengan membandingkan praktek

proses pengendalian manajemen pada perusahaan dengan teori- teori yang relevan. Hal- hal yang dievaluasi adalah :

4.3.1 Proses pengendalian Manajemen

4.3.1.1. Perumusan Strategik

Dalam sistem manajemen strategik, perumusan strategi merupakan tahap pertama yang harus dilalui dalam membangun masa depan organisasi. Tahap pertama ini sangat menentukan kelangsungan hidup dan kemampuan perusahaan untuk berkembang di masa depan.

Proses perumusan strategi merupakan keputusan strategi yang dilakukan oleh tim perumus strategi dalam memilih pola tindakan utama untuk mewujudkan visi organisasi. Perumusan strategik memerlukan langkah-langkah yang jelas, sehingga tim penyusunnya dapat memahami semua informasi yang dipertimbangkan dan alasan dalam melakukan keputusan strategik selama berlangsungnya proses perumusan tersebut.

Yang diperlukan dalam perumusan strategik adalah setiap kepala departemen sebagai tim penyusun strategik harus mengetahui dengan jelas lingkungan makro dan lingkungan industri yang perusahaan masuki, visi yang ingin dicapai oleh perusahaan yang akan dapat diwujudkan melalui misi-misi yang telah dibuat oleh perusahaan serta apa tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Jadi tim penyusun strategik harus mengetahui kondisi dari perusahaan secara menyeluruh sehingga tindakan yang akan dirumuskan oleh tim sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga visi perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Strategi dirumuskan untuk menggolongkan berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya yang sudah dimiliki perusahaan akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam lingkungan bisnis perusahaan yang kompetitif, strategi memainkan peranan yang penting dan menentukan dalam kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

Kondisi perusahaan sekarang berubah dari manajemen tradisional dimana manajemen puncak menggunakan *command and control mode* didalam mengelola organisasi yang misi dan visi ditetapkan oleh manajemen puncak dan strategi untuk mewujudkan visi dipilih oleh manajemen puncak. Tetapi sekarang didalam perusahaan, karyawan mempunyai peranan yang cukup penting didalam pembuatan keputusan- keputusan strategik yang menyangkut masa depan organisasi. Jadi dimasa sekarang bukan hanya manajemen puncak yang berperan dalam perumusan strategi tetapi karyawan yaitu kepala departemen yang ada didalam perusahaan juga berperan dalam membangun masa depan perusahaan.

Sistem perumusan strategi dapat memantau secara terus menerus trend perubahan yang terjadi dilingkungan makro dan lingkungan industri. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan penyesuaian terhadap misi, visi, tujuan dan strategi sejalan dengan tuntutan perubahan lingkungan yang dimasuki oleh perusahaan.

Ada dua jenis lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan makro terdiri dari empat kekuatan pokok yaitu politik dan hukum, ekonomi, teknologi, dan sosial. Kekuatan politik dan hukum yaitu peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah seperti peraturan perpajakan, peraturan tentang lingkungan hidup dan sebagainya. Kekuatan politik dan hukum ini cukup membawa dampak bagi kelangsungan hidup perusahaan. Misalkan pada tahun 2002 pemerintah mengeluarkan kebijakan menaikkan harga bahan bakar ini jelas mempengaruhi perusahaan karena salah satu bahan baku dari perusahaan yang cukup penting adalah penyediaan bahan bakar. Sehingga biaya yang digunakan untuk penyediaan bahan bakar akan semakin tinggi. Kekuatan ekonomi juga dapat mempengaruhi perusahaan. Tingkat bunga, tingkat inflansi, nilai kurs rupiah dapat berdampak bagi kegiatan bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak pada operasi dan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Misalkan perusahaan menggunakan peralatan debu yang canggih yaitu *electrostatic precipitators* untuk menanggulangi atau menghindari terjadinya pencemaran udara dalam proses produksinya sehingga lingkungan kerja karyawan terjamin kesehatannya dan yang terakhir adalah kekuatan sosial. Kekuatan sosial ini mencakup tradisi, nilai, trend sosial dan psikologi konsumen. Produk semen yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai nilai dimata masyarakat. Ini bisa jadi merupakan kekuatan makro bagi perusahaan.

Seiain analisa lingkungan makro, lingkungan industri juga cukup penting dalam perumusan strategik. Lingkungan industri ini terdiri dari ancaman

perusahaan baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, dampak memasuki industri, dan persaingan dalam industri. Ancaman perusahaan baru bukan masalah menakutkan bagi perusahaan karena perusahaan akan terus berupaya dalam meningkatkan kualitas semen yang dihasilkan sehingga konsumen akan semakin loyal terhadap produk yang dihasilkan. Perusahaan juga membangun hubungan yang harmonis sesuai dengan misi yang diterapkan oleh perusahaan yaitu menjadikan para pesaing, pemasok dan penyalur sebagai mitra kerja yang saling menguntungkan. Kekuatan pembeli ini dipengaruhi oleh keadaan ekonomis suatu masyarakat. Dan yang terakhir Persaingan dalam industri, karena konsumen yang memegang kendali bisnis maka perusahaan semen akan memfokuskan kepada kualitas semen yang dihasilkannya. Ini dibuktikan oleh perusahaan dengan semakin meningkatnya penjualan yang dihasilkan dalam tahun-tahun yang terdahulu dengan menguasai pasar. Ini dikarenakan karena perusahaan berusaha untuk menyediakan produk yang berkualitas tinggi bagi konsumen.

Setelah perusahaan mengetahui lingkungan makro dan lingkungan industri yang dimasuki, maka didalam perumusan strategik tim penyusunnya harus mengetahui dengan jelas visi yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu menjadikan perusahaan yang paling unggul dan senantiasa berkembang sehat di asia. Visi ini dapat dicapai melalui misi yang dirumuskan yaitu memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk yang bermutu, menjadikan para pesaing, pemasok dan penyalur sebagai mitra kerja yang saling menguntungkan, meningkatkan nilai tambah bagi para pemegang saham, memberikan

penghargaan tinggi kepada para pegawai, mempedulikan kelestarian lingkungan hidup, dan mengelola perusahaan berdasarkan prinsip kejujuran, keterbukaan, akuntabilitas, dan bertanggung jawab. Jadi tim penyusunnya harus mengetahui dengan jelas apa yang ingin dicapai oleh perusahaan sehingga langkah-langkah strategis yang akan diambil oleh tim akan sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Sehingga strategi yang diambil oleh perusahaan oleh perusahaan adalah kombinasi antara *grand strategik*, *generic strategik* dan *value based strategik*. Dimana dalam grand strategik perusahaan menerapkan *growth strategy* dimana lebih berkonsentrasi dalam pengembangan pasar sehingga konsumen akan meningkat. Dalam *generic strategik* perusahaan berusaha untuk menekan biaya serendah mungkin tanpa meninggalkan kualitas dan nilai yang terbaik untuk pemenuhan kebutuhan konsumen melalui *value based strategik*.

4.3.1.2. Perencanaan Strategik

Setelah misi, visi, tujuan perusahaan dan strategi telah ditetapkan dalam sistem perumusan strategi, tahap selanjutnya dalam sistem manajemen strategik adalah perencanaan strategik. Tahap perencanaan strategik menerjemahkan strategik pilihan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi kedalam sasaran - sasaran strategik.

Sasaran strategik yang ingin dicapai oleh perusahaan terbagi dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif

keuangan sasaran strategik yang ingin diwujudkan oleh perusahaan adalah pertumbuhan pendapatan dari tahun ketahun, ini dapat ditempuh dengan meningkatkan penjualan semen. Selain pertumbuhan pendapatan perusahaan juga berusaha untuk menjaga biaya agar dalam keadaan yang stabil, ini dilakukan dengan menghilangkan atau mengurangi biaya-biaya yang tidak mempunyai nilai tambah bagi konsumen.

Dalam perspektif konsumen perusahaan menerapkan sasaran strategik pada peningkatan kepercayaan konsumen dengan produksi yang bermutu. Ini membuktikan bahwa kualitas dan mutu semen yang dihasilkan oleh perusahaan sangat diperhatikan. Selain itu kecepatan layanan juga ingin dicapai dalam meningkatkan pelayanan konsumen. Perusahaan juga menciptakan hubungan yang baik antara konsumen, dan pemasok. Hubungan yang baik ini dilakukan dengan meningkatkan mutu pelayanan baik dengan mutu dan kualitas semen yang baik dan juga kecepatan layanan. Hubungan yang baik ini akan berdampak pada loyalitas konsumen terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

Dalam prospektif proses bisnis, perusahaan menerapkan sasaran strategis dalam peningkatan kualitas produk semen. Dalam meningkatkan kualitas produk semen ini perusahaan menggunakan bahan baku unggulan dalam proses produksinya yang diimbangi dengan sumber daya manusia yang berkualitas juga. Selain itu perusahaan juga memakai teknologi yang unggul diantaranya peralatan penangkap debu yang canggih yaitu electrostatic precipitators yaitu untuk menghindari terjadinya pencemaran udara dalam proses produksinya . ini membuktikan bahwa perusahaan sangat peduli dan

berpartisipasi aktif dalam pengelolaan lingkungan dengan mengurangi pencemaran dan kerusakan lingkungan yang antara lain diwujudkan dalam bentuk penanggulangan limbah pabrik dan kegiatan pemantauan emisi debu, udara ambient, permukaan air tanah, mutu baku air, mutu air bawah tanah dan air limbah. Ini sesuai dengan sasaran strategik yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu mempedulikan kelestarian lingkungan hidup.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sasaran strategik yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah sumber daya manusia yang diandasi filosofi dan dorongan untuk berpartisipasi, bersaing dan bertanggung jawab. Karena sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor terpenting bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan dalam negeri, regional maupun internasional dimasa kini maupun dimasa mendatang. Pembinaan pegawai senantiasa dilakukan dan ditingkatkan, baik melalui in house training, diskusi, seminar, pendidikan, pelatihan dan studi banding, baik didalam maupun diluar negeri.

Perusahaan memperlakukan pegawainya sebagai mitra kerja yang sangat berharga. Menyadari hal tersebut kesejahteraan para pegawai beserta keluarganya sangat diperhatikan. Selain gaji dan fasilitas-fasilitas untuk menunjang ketenangan dan ketentraman pegawai dalam bekerja dan berprestasi dalam lingkungan kerjanya, perusahaan menyediakan fasilitas diantaranya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, peluang karir, jaminan kesehatan, rumah peristirahatan dan sebagainya.

Perusahaan mengarahkan perhatiannya pada usaha personel ke sasaran-sasaran strategis diperspektif non keuangan yaitu konsumen, proses bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Karena di perspektif nonkeuangan inilah sesungguhnya pemacu kinerja keuangan perusahaan dapat dihasilkan. Ini sebagai bukti bahwa tidak salah kalau perusahaan sangat memperhatikan factor nonkeuangan ini.

4.3.1.3. Penyusunan Program

Penyusunan program ditujukan untuk menerapkan strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak dalam perencanaan strategis. Proses penyusunan program pada perusahaan dilakukan oleh setiap direktur dibantu dengan kepala departemen dibawahnya. Misalkan direktur pemasaran dibantu oleh kepala departemen pembelian dan pergudangan, departemen penjualan dan departemen logistik.

Direktur bagian mendapatkan informasi baik internal maupun eksternal dari kepala departemen dibawahnya untuk dijadikan dasar dalam menentukan program kerja apa saja yang perlu diajukan untuk program kerja yang akan dilaksanakan. Kemudian program kerja yang telah dihasilkan diajukan kepada manajemen puncak untuk dimintai persetujuan atas program yang telah dibuat setiap direktur bagian dalam perusahaan.

Proses penyusunan program ini campuran antara proses penyusunan secara bottom up dimana setiap karyawan mempunyai andil dalam penyusunan program untuk menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Jadi setiap departemen membuat program mereka sendiri-sendiri sesuai dengan apa

yang terjadi dan kebutuhan apa yang diperlukan dalam setiap departemen. Kemudian usulan program tersebut diajukan oleh manajemen puncak melalui rapat direksi. Didalam rapat direksi setiap direktur bagian membuat presentasi atas program yang mereka ajukan. Bila program tersebut mendapat persetujuan dari manajemen puncak maka program tersebut dapat dilaksanakan. Proses persetujuan yang dilakukan oleh manajemen puncak disebut dengan proses penyusunan program secara top down.

Keuntungan yang diperoleh dari penyusunan program ini yaitu program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan merupakan program yang benar-benar diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan mutu produk yang dihasilkan oleh perusahaan kepada konsumen. Hal ini karena yang menyusun program adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan didalam setiap departemen sehingga mereka mengetahui kondisi yang dihadapi didalam departemen tersebut. Selain itu karyawan akan lebih termotivasi untuk melaksanakan program yang ada karena setiap karyawan turut merasa bertanggung jawab atas usulan program yang mereka usulkan dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Pelaksanaan program kerja pada perusahaan telah dapat berjalan dengan baik, hal ini dipengaruhi oleh proses penyusunan program yang melibatkan semua pihak dalam perusahaan. Jadi bukan hanya manajemen puncak saja yang menentukan program apa yang dibuat tetapi karyawan juga mempunyai andil yang sama. Walaupun demikian persetujuan akan suatu

program yang telah diajukan tetap berada pada manajemen puncak sehingga pengendalian akan suatu program dapat terkendali dengan baik.

Program yang telah disetujui akan dituangkan dalam rencana kerja tahunan yang akan diberikan pada setiap direktur bagian, kepala departemen, dan kepala unit yang ada. Direksi akan mengadakan rapat direksi mengenai program yang telah disetujui sehingga diharapkan baik manajemen puncak maupun kepala departemen dapat memperoleh masukan sekaligus dapat memberikan motivasi bagi karyawan dalam melaksanakan program yang ada.

4.3.1.4. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan perencanaan penciptaan nilai, sehingga sistem penyusunan anggaran harus menjanjikan dihasilkannya laba memadai selama waktu anggaran, agar organisasi perusahaan mampu memenuhi tujuannya menjadi perusahaan yang unggul di asia.

Anggaran merupakan tanggung jawab semua fungsi , anggaran juga merupakan rencana penciptan nilai melalui kegiatan pengelolaan sumber daya perusahaan secara bertanggung jawab melalui perencanaan dengan baik pemerolehan dan pengorbanan sumber daya langka perusahaan.

Anggaran pada perusahaan termasuk untuk program-program yang sedang dijalankan dan akan dilaksanakan. Anggaran yang disusun berdasarkan program ini menunjukkan adanya konsistensi dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan. sehingga alokasi sumber dana

yang dilakukan pada proses penyusunan anggaran akan terlaksana dengan kebijakan dan strategi yang ditetapkan. Anggaran disusun berdasarkan program-program yang telah ditetapkan dalam program kerja tahunan perusahaan, pengalokasian sumber dananya salah satu pertimbangannya didasarkan pada realisasi anggaran tahun sebelumnya.

Setelah suatu anggaran disusun, usulan anggaran tersebut dikomunikasikan didalam rapat tim korporasi. Usulan anggaran tersebut akan dikomunikasikan kepada semua direktur bagian, kepala departemen dan kepala unit yang ada. Tiap-tiap kepala departemen akan memperoleh usulan anggaran tersebut untuk dipelajari apakah usulan anggaran yang ada telah dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan program.

Setelah anggaran ini disetujui oleh semua pihak maka anggaran ini digunakan sebagai dasar pengalokasian sumber dana perusahaan akan program yang telah disusun. Anggaran ini biasanya bisa digunakan dalam penilaian kinerja akan produktivitas karyawan. Karena dalam anggaran ini kita bisa melihat seberapa jauh kinerja yang dilakukan oleh karyawan dengan berpedoman pada anggaran yang telah dibuat. Pada tahun 2003 anggaran untuk hasil penjualan sebesar Rp 2.721.910.927.000 tetapi realisasi yang dihasilkan melebihi target yang telah dianggarkan yaitu sebesar Rp 2.728.153.724.000 maka terjadi selisih positif Rp 6.242.797.000, jadi prestasi yang dihasilkan sebesar Rp 6.242.797.000.

Good management dapat ditunjukkan dari *good planning* yang disusun oleh personal organisasi. *Good result* sebagai akibat dari *good planning* akan

menjanjikan keberhasilan jangka panjang, karena keberhasilan organisasi berasal dari kapabilitas untuk merencanakan dan mewujudkan rencana tersebut ke dalam kenyataannya.

4.3.1.5. Implementasi

Tahap kelima dalam proses pengendalian manajemen adalah implementasi. Implementasi merupakan pelaksanaan program – program kerja sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan berdasarkan program kerja yang tercantum dalam rencana kerja tahunan perusahaan yang telah ditetapkan. Sistem manajemen sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan. Karena lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan sangat stabil maka manajemen cenderung untuk mempertahankan status quo, seperti mempertahankan pangsa pasar yang telah dicapai, merancang pertumbuhan yang teratur.

Adanya rencana kerja tahunan tersebut bermanfaat sebagai alat pengendali pelaksanaan kegiatan perusahaan sesuai dengan anggaran yang tersedia. Selain itu rencana kerja tahunan juga dapat berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan bagi perusahaan.

Penilaian terhadap bagaimana aktivitas diselenggarakan merupakan dasar yang melandasi usaha untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Pengukuran kinerja aktivitas dilaksanakan baik dalam bentuk keuangan maupun non keuangan. Pengukuran ini didesain untuk menilai

bagaimana aktivitas dilaksanakan dan hasil diperoleh. Pengukuran kinerja aktivitas juga didesain untuk mengungkapkan apakah dilaksanakan improvement berkelanjutan terhadap aktivitas untuk menghasilkan nilai bagi konsumen.

Pengukuran kinerja perusahaan dalam brntuk keuangan dilakukan oleh bagian keuangan, dimana pelaksanaan anggaran diukur dengan mengukur biaya yang dikeluarkan dan pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Departemen keuangan dan akuntansi akan menjurnal setiap penerimaan dan pengeluaran yang ada dalam setiap transaksi yang dilakukan setiap hari sesuai dengan bukti pendukung yang ada. Data –data yang terkumpul itu akan digunakan sebagai dasar dalam laporan tahunan.

Implementasi yang dilakukan meliputi pelaksanaan kegiatan yang direncanakan dalam program dan anggaran yang dilaksanakan sesuai dengan program dan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengukuran yang dilakukan oleh bagian keuangan perusahaan dengan melihat pendapatan yang diperoleh dan biaya yang digunakan selama petaksanaan program dan realisasi anggaran. Selain itu dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Ukuran kinerja non keuangan sekarang dalam perusahaan menduduki peranan penting didalam akuntansi biaya berbasis aktivitas. Kondisi ini sejalan dengan proses pemberdayaan karyawan yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang turbalen, agar perusahaan dapat responsive maka perusahaan harus menciptakan nilai lebih pada keryawan yaitu karyawan harus diberdayakan. Pemberdayaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan

berupa pembinaan pegawai baik melalui inhouse training, diskusi, seminar, pendidikan, pelatihan dan studi banding baik didalam maupun diluar negeri

4.3.1.6. Pemantauan

Untuk menjamin efektivitas rencana diperlukan tahap pengendalian atas pelaksanaan rencana. Untuk mengendalikan setiap program yang dilakukan maka laporan atas program yang telah dilakukan dengan realisasi anggaran yang dihasilkan dilakukan secara rutin oleh perusahaan yaitu berupa laporan bulanan dan laporan tahunan atas kinerja yang telah dilakukan.

Didalam tim korporasi diadakan setiap satu bulan membahas mengenai program yang dibuat dengan realisasi yang dihasilkan. Perusahaan melakukan analisis antara perbandingan realisasi dan anggaran yang telah dibuat. Setelah dilakukan analisis selisih maka dibuat suatu koreksi mengapa terjadi selisih. Koreksi anggaran dilakukan oleh perusahaan setiap terjadi selisih antara anggaran yang telah dibuat dengan realisasi yang telah dihasilkan. Pihak perusahaan dapat melakukan tindakan koreksi atas anggaran dengan disetujui oleh pemegang saham dengan alasan terjadi suatu perubahan makro misalkan terjadi perubahan mata uang asing yang fluktuatif, sehingga kondisi yang sulit diduga datangnya. Langkah ini dilakukan sebagai salah satu upaya melaksanakan proses pengendalian yang efektif.

Laporan tahunan sebagai bentuk pertanggungjawaban manajemen kepada para pemegang saham memuat tentang kegiatan perusahaan secara keseluruhan dalam satu periode. Laporan tahunan juga memuat tentang realisasi

anggaran yang telah disahkan oleh direksi, peningkatan pendapatan yang telah dicapai oleh perusahaan. Jadi laporan tahunan dapat digunakan sebagai alat bagi manajemen dalam menilai kinerja karyawan atas produktivitasnya.

4.3.2. Pengaruh Penerapan Proses Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan

Dengan adanya proses pengendalian manajemen yang terdiri dari 6 tahap yaitu perumusan strategik, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pemantauan tentu mempengaruhi kinerja karyawan yang terlibat didalamnya. Pada proses perumusan strategik visi, misi, dan tujuan perusahaan telah ditetapkan dan seluruh karyawan mendapatkan informasi mengenai visi yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui misi yang diterapkan perusahaan, dan juga tujuan yang ingin diwujudkan oleh perusahaan. Sehingga informasi tersebut bersifat transparan. Ini membawa dampak positif karena setiap departemen dapat merumuskan strategik yang baik sehingga strategik yang diambil menjadi selaras dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Keadaan ini akan memotivasi kinerja karyawan karena karyawan mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan sehingga tujuan dari karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Setelah perumusan strategik disusun maka manajemen perusahaan melakukan perencanaan strategik. Perencanaan strategik ini merupakan

apa yang harus dilakukan dalam mendefinisikan perumusan strategik yang telah dibuta agar misi, visi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pada proses penyusunan program, karyawan pada setiap departemen yang ada dapat memberikan usulan tentang program-program yang akan dilaksanakan. Disini dapat digunakan sebagai dasar penilaian pegawai yang berupa adanya kinerja dari karyawan terhadap kegiatan perusahaan. Inisiatif karyawan untuk memberikan usulan program yang dibutuhkan dan akan dilaksanakan oleh perusahaan merupakan nilai tambah bagi karyawan tersebut. Hal ini juga menunjukkan adanya loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Kriteria ini juga tercantum dalam laporan dan penilaian pegawai tetap baik dari tenaga pelaksana maupun dari tenaga pimpinan (lampiran 2) yaitu inisiatif dan kreativitas dengan pengertian kemampuan pegawai tetap dalam mengambil prakarsa dan menciptakan hal-hal baru yang bermanfaat bagi perusahaan.

Program yang telah ditetapkan merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab dan kewajibannya. Dari pelaksanaan program tersebut karyawan akan dinilai tentang kesetiannya, kecakapan dibidang tugasnya, ketelitian, kemampuan menyelesaikan kewajibannya maupun semangat dalam menjalankan tugasnya. Selain itu pelaksanaan program yang memerlukan kerjasama antara departemen satu dengan departemen yang lain dan antara karyawan satu dengan yang lain juga dapat digunakan sebagai dasar penilaian sesuai dengan LPPT (laporan dan penilaian tenaga tetap) yaitu hubungan dan kerjasama dengan pengertian kemampuan pegawai tetap dalam

hubungan dan kerjasama dengan pengertian kemampuan pegawai tetap dalam bergaul dan bekerjasama dengan pihak-pihak yang bersangkutan baik di dalam maupun diluar perusahaan. Dengan adanya penilaian dalam setiap pelaksanaan kerjanya maka karyawan akan berusaha untuk melaksanakan dengan sebaik mungkin tugas dan tanggung jawabnya.

Penyusunan anggaran yang bersifat gabungan antara bottom up dan top down yang diterapkan oleh perusahaan juga mendorong karyawan untuk ikut bertanggung jawab agar dapat merealisasikan anggaran tersebut. Jadi setiap departemen bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan yang ada serta bertanggung jawab terhadap penggunaan sumber dana yang tersedia. Anggaran sesungguhnya merupakan petunjuk tentang apa yang diharapkan perusahaan terhadap kinerja karyawannya dan apa yang harus dikerjakan sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Kerjasama antara orang-orang yang mempunyai berbagai macam tingkat keahlian akan lebih mudah dalam mencapai keberhasilan pencapaian keberhasilan anggaran.

Dengan adanya anggaran, maka kepala departemen dapat mengetahui apa yang seharusnya dilakukan dengan jumlah anggaran yang tersedia untuk setiap program yang dilaksanakan. Kinerja kepala unit yang bertanggung jawab terhadap suatu program dan anggaran tertentu dikatakan baik bila dapat terealisasi. Hal ini dapat terlaksana jika karyawan yang dapat diajak bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan dengan bekerja secara efektif.

Sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh departemen dan karyawan yang ada juga merupakan salah satu dasar penilaian kinerja karyawan. Dengan

adanya anggaran yang harus direalisasikan, kepala departemen akan berusaha untuk menggunakan sumber dana yang ada dengan seefektif mungkin, melalui penggunaan sarana dan jam kerja yang efektif dan efisien. Seorang pemimpin juga harus menggunakan wewenangnya dengan sebaik-baiknya, sehingga wewenang yang ada tidak digunakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi melainkan digunakan untuk kepentingan perusahaan. Sesuai dengan kriteria penilaian untuk seorang tenaga pemimpin didalam lembar LPPT (laporan dan penilaian pegawai tetap) yaitu kepemimpinan dengan pengertian kemampuan pegawai tetap dalam memimpin, memberikan keteladanan dan melakukan pengawasan serta penilaian terhadap lingkungan yang menjadi tanggungjawabnya. Sifat jujur baik dari karyawan dan pemimpin juga sangat diperlukan untuk menghindari adanya tindakan yang merugikan bagi perusahaan.

Penilaian kinerja karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh pihak manajemen akan dapat memberikan gambaran pada perusahaan tentang prestasi kerja yang dilakukan dan juga untuk kebutuhan pelatihan bagi karyawan. Pelaksanaan penilaian kinerja dan evaluasi terhadap pekerjaan karyawan yang dilakukan setiap enam bulan sekali memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan merasa bahwa pekerjaan mereka lakukan dihargai oleh perusahaan sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Sedangkan bagi perusahaan dapat diketahui tentang kemampuan karyawan yang ada dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Keputusan tentang sumber daya

manusia dapat didasarkan pada hasil penilaian kinerja karyawan tersebut, perusahaan dapat menentukan seorang karyawan memerlukan pelatihan dan pengembangan.

Pelaporan yang dilakukan oleh tiap departemen yang ada dapat digunakan sebagai dasar untuk mengetahui sampai seberapa jauh pelaksanaan kegiatan yang ada, juga dapat digunakan dalam pengendalian atas segala kegiatan yang dilakukan. Perusahaan dapat selalu memantau perkembangan pelaksanaan program dan kegiatan yang ada. Dengan adanya pelaporan, maka kegiatan perusahaan diharapkan dapat terkendali sehingga tujuan semula yang ingin diwujudkan oleh perusahaan akan terlaksana.

Pelaporan secara tidak langsung juga memberikan pengaruh terhadap penilaian kinerja karyawan, karena dalam pelaporan tersebut pemimpin dapat mengetahui bagaimana kinerja karyawannya. Apakah karyawan telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan harapan pihak manajemen. Sehingga manajemen dapat segera mengambil tindakan yang diperlukan, apabila terdapat suatu tindakan dan masalah yang tidak diinginkan. Penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh pihak manajemen setiap enam bulan sekali dapat digunakan sebagai tolak ukur kemampuan karyawan.

Adanya penilaian kinerja melalui LPPT perusahaan dapat digunakan untuk mengambil tindakan yang tepat bagi karyawan yang bersangkutan. Kriteria penilaian sebagai karyawan teladan diketahui oleh seluruh karyawan atau bersifat transparan. Hasil penilaian dan tolak ukur yang transparan tersebut dapat membawa dampak positif bagi karyawan karena terdapat kesatuan tujuan

dapat mengakibatkan karyawan untuk mempunyai suatu sikap yang baik sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan, sehingga terjadi persaingan yang sehat antara karyawan dalam memenuhi tujuan perusahaan. Hal ini juga dapat mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja.

Laporan prestasi akan memotivasi karyawan dalam rangka mencapai tujuan. Adanya keterbukaan antara pihak perusahaan terhadap laporan hasil prestasi dan penilaian kinerja dapat memberikan dampak yang lebih baik bagi karyawan dan perusahaan. Karyawan akan mengetahui tentang hasil kerja yang telah mereka lakukan sedangkan perusahaan akan lebih mudah untuk memberitahukan hal-hal yang harus diperbaiki oleh karyawan.

Dalam LPPT (laporan dan penilaian pegawai tetap) untuk tenaga pelaksana terdiri dari delapan kriteria yaitu disiplin, tanggung jawab, kejujuran, loyalitas, inisiatif dan kreativitas, kecakapan dan kerjasama, dan kegiatan PMT. Dimana setiap kriteria mempunyai nilai tiga puluh lima sampai delapan puluh lima, dimana untuk tiga puluh lima dinilai kurang sekali dan delapan puluh lima dinilai baik sekali. Sedangkan penilaian pegawai untuk tenaga pimpinan terdiri dari sembilan kriteria dimana dalam kriteria sama dengan penilaian untuk tenaga pelaksana dan satu kriteria yang lain adalah kepemimpinan. Dan penilaian yang diberikan sama dengan penilaian atas kinerja tenaga pelaksana. Dan laporan penilaian pegawai tetap tersebut ditanda tangani oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung serta atasan tersebut dapat memberikan tanggapan dan saran atas penilaian yang telah dilakukan terhadap karyawan.

tanggapan atas dan saran atas penilaian yang telah dilakukan terhadap karyawan.

Laporan dan penilaian pegawai tetap tersebut dibuat tiap enam bulan sekali. Laporan yang tepat waktu akan berpengaruh terhadap peningkatan moral karyawan dan peningkatan efisiensi perusahaan. Sebaliknya kurang adanya umpan balik terhadap prestasi yang telah dilakukan karyawan akan menyebabkan turunnya moral dan prestasi karyawan sehingga mengganggu kinerja karyawan dan secara tidak langsung akan merugikan perusahaan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT Semen Gresik (Persero) Tbk, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penerapan proses pengendalian manajemen pada PT Semen Gresik sudah berjalan dengan baik pada tahap proses perumusan strategik, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi maupun untuk proses pemantauan. Karena pada setiap tahap dalam proses pengendalian manajemen perusahaan melibatkan karyawan yang benar-benar mengetahui kondisi departemen yang menjadi pusat pertanggungjawabannya, jadi bukan ditentukan oleh manajemen puncak saja tetapi karyawan juga ikut berpartisipasi baik dari perumusan masalah sampai pada proses pemantauan. Hanya saja pada proses penyusunan program , tim penyusun program harus lebih memperhatikan program-program mana saja yang memiliki nilai dan program mana yang tidak mempunyai nilai sehingga biaya yang akan dikeluarkan untuk setiap program dapat efisien.
2. Pelaksanaan proses pengendalian manajemen pada PT Semen Gresik (persero) Tbk yang sudah berjalan dengan baik memepengaruhi kinerja karyawan yang ada. Penilaian kinerja sudah dilakukan kepada semua karyawan baik itu tenaga pelaksana maupun tenaga pimpinan. Dan juga

sudah dijelaskan secara transparan kriteria-kriteria dalam penilaian kinerja yang harus dicapai oleh karyawan melalui (LPPT) laporan dan penilaian pegawai tetap begitu juga dengan nilai yang akan diberikan. Hanya saja karyawan belum mengetahui secara pasti hasil dari penilaian tersebut, karyawan hanya mengetahui hasil akhir siapa yang menjadi karyawan teladan. Hal ini dapat dilihat dalam LPPT yang hanya memuat tanda tangan serta saran dari atasan langsung maupun tidak langsung. Ini semua dikarenakan pihak manajemen perusahaan tidak secara transparan memberitahukan hasil penilaian kinerja karyawan yang bersangkutan.

5.2. SARAN

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah :

1. Didalam rapat tim korporasi yang diadakan setiap bulan oleh pihak manajemen PT Semen Gresik (Persero) Tbk yang membahas mengenai rencana yang akan dilakukan harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Jadi program yang akan dipilih dan disetujui harus benar-benar mempunyai nilai baik dari sisi perusahaan, konsumen, maupun untuk sumber daya manusia. Ini dilakukan agar biaya operasional yang akan dikeluarkan untuk suatu program menjadi efisien. Karena diketahui bahwa harga bahan baku dan bahan penolong serta tarif dasar listrik meningkat

maka pihak manajemen harus menekan harga melalui efisiensi dan evaluasi biaya-biaya yang dikeluarkan.

2. Penilaian yang dilakukan terhadap karyawan hendaknya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. Selain itu seharusnya perusahaan memberitahukan kepada karyawan secara langsung tentang hasil penilaian yang ada melalui langkah meminta tanda tangan dari karyawan yang bersangkutan pada LPPT ini sebagai bukti bahwa karyawan tersebut menerima hasil dari penilaian yang telah diberikan oleh atasannya. Tidak menutup kemungkinan pihak manajemen meminta tanggapan karyawan atas hasil penilaian tersebut apabila ada keberatan. Dengan demikian karyawan dapat memperbaiki kekurangan yang ada pada kinerjanya serta dapat menghindari adanya kesalahpahaman antara karyawan yang bersangkutan dengan atasannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi dan John setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kedua. Yogyakarta : Aditya Media.
- Supriyono. *Sistem Pengendalian Manajemen*. 2000. Edisi Pertama. Yogyakarta BPFE.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda kinerja keuangan perusahaan*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Salemba Empat.
- Gary Dessler. 2003. *Human Resources Management*. Ninth Edition. Florida Internasional university.
- Yin, Robert K. 2001. *Studi kasus (Desain dan metode)*. Terjemahan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Nasution, MN. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : PT Ghalia Indonesia.
- Govindarajan Vijay and Robert N Anthony. 2003. *Management Control System*. 11 th edition. Mc Graw Hill.
- Handoko, T Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan kedelapan belas. Yogyakarta BPFE.
- Pearce and Robinson. 2003. *Strategic management : Formulation, Implementation, and control*. Eighth Edition. Mc Graw Hill.
- Michael R. Baye. 2000. *Managerial Economic and Business Strategy*. Third Edition. Mc Graw Hill.

RINCIAN PROGRAM BERDASARKAN BIAYA UMUM, PEMASARAN DAN PRODUKSI**TAHUN 2002**

JB	NAMA PROGRAM BERDASARKAN JENIS BIAYA	KELOMPOK	JENIS BIAYA
BAHAN BAKU :			
411110	PEMAKAIAN BATU KAPUR	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411120	BIAYA ANGKUTAN BATU KAPUR	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411130	PEMAKAIAN TANAH LIAT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411140	BIAYA ANGKUTAN TANAH LIAT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411210	PEMAKAIAN PASIR SILIKA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411220	PEMAKAIAN PASIR BESI	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411230	PEMAKAIAN GYPSUM	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411240	PEMAKAIAN TRASS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
BAHAN PENOLONG :			
413211	PEMAKAIAN BASIC BRICKS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413212	PEMAKAIAN ALUMINA BRICKS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413214	PEMAKAIAN CASTABLE	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413221	PEMAKAIAN SUKU CADANG	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413310	PEMAKAIAN GRINDING BALLS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413410	PEMAKAIAN DUST COLL COTT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413420	PEMAKAIAN DUST COLL POLY	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413430	PEMAKAIAN DUST COLL FIBR	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
KEMASAN :			
414110	PEMAKAIAN KERTAS KRAFT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414111	PEMAKAIAN KERTAS KRAFT SE	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414112	PEMAKAIAN KERTAS KRAFT CA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414120	PEMAKAIAN KERTAS TAPE	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414130	PEMAKAIAN BAHAN PRODUKSI	BAHAN BAKU & PENOLONG	Pemasaran, Beb. Pokok
414200	PEMAKAIAN KANTONG BELI	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414300	ONGKOS PEMBUATAN KANTONG	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414310	ONGKOS PENGISIAN	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414320	BIAYA KEMESAN LAINNYA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Pemasaran
BAHAN KIMIA :			
415110	PEMAKAIAN BHN KIMIA PROD	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415111	PEMAKAIAN TAWAS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415112	PEMAKAIAN KAPORIT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415113	PEMAKAIAN PRUSI	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415114	PEMAKAIAN KAPUR TOHOR	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
415115	PEMAKAIAN NATRIUM KARBONA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415116	PEMAKAIAN ASAM CHLORIDA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
415119	PEMAKAIAN BHN KIMIA PROD	BAHAN BAKU & PENOLONG	Pemasaran
415210	LANGGANAN AIR PDAM	BAHAN BAKU & PENOLONG	semua ada
415300	PEMAKAIAN BHN KIMIA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok

Penerapan Proses Pengendalian Manajemen Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk□

BAHAN BAKAR :

421100 PEMAKAIAN BATU BARA	BAHAN BAKAR	Beb. Pokok
421210 BUNKER	BAHAN BAKAR	Beb. Pokok
421220 IDO (INDUSTRIAL DIESEL OIL)	BAHAN BAKAR	Beb. Pokok
421231 SOLAR	BAHAN BAKAR	semua ada
421232 PREMIUM	BAHAN BAKAR	semua ada
421233 BBM LAINNYA	BAHAN BAKAR	umum&adm, pemasaran
421234 MINYAK TANAH	BAHAN BAKAR	Beb. Pokok
421235 LAIN LAIN BBM	BAHAN BAKAR	umum&adm, pemasaran
422110 PEMAKAIAN LISTRIK PABRIK	L ISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422111 PEMAKAIAN KWH LISTRIK PLN	L ISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422112 BEBAN TETAP LISTRIK PLN	L ISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422120 PEMAKAIAN LISTRIK NON PAB	L ISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422121 PEMAKAIAN KWH LISTRIK PLN G	L ISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422122 BEBAN TETAP LISTRIK PLN G	L ISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422123 PEMAKAIAN KWH LISTRIK PLN	L ISTRIK	semua ada
422124 BEBAN TETAP LISTRIK PLN T	L ISTRIK	pemasaran
422200 RESTRIBUSI PENERANGAN JLN	L ISTRIK	umum&adm, beb.pokok
431111 GAJI KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431112 GAJI PEGAWAI TETAP	TENAGA KERJA	semua ada
431121 HINORARIUM DIREKSI	TENAGA KERJA	umum & adm
431122 HONORARIUM TNG TDK TETAP	TENAGA KERJA	umum&adm, pemasaran
431211 INSENTIF PRESENTASI KARY	TENAGA KERJA	semua ada
431212 INSENTIF PRESENTASI	TENAGA KERJA	semua ada
431221 INSENTIF KINERJA KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431222 INSENTIF KINERJA	TENAGA KERJA	semua ada
431311 TUNJANGAN REPRESENTASI KA	TENAGA KERJA	semua ada
431312 TUNJANGAN REPRESENTASI	TENAGA KERJA	semua ada
431321 TUNJANGAN UMUM KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431322 TUNJANGAN UMUM KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431331 TUNJANGAN HARI RAYA	TENAGA KERJA	semua ada
431332 TUNJANGAN HARI RAYA	TENAGA KERJA	semua ada
431340 TUNJANGAN PENGABDIAN KARY	TENAGA KERJA	semua ada
431351 PPh KARYAWAN	TENAGA KERJA	umum & adm
431352 TUNJANGAN PAJAK	TENAGA KERJA	semua ada
431354 PPh JASA PRODUKSI MANAJ	TENAGA KERJA	semua ada
431360 TUNJANGAN MAKAN	TENAGA KERJA	semua ada
431370 TUNJANGAN RUMAH TANGGA	TENAGA KERJA	semua ada
431411 KONTRIBUSI JAMSOSTEK KARY	TENAGA KERJA	semua ada
431412 KONTRIBUSI JAMSOSTEK	TENAGA KERJA	semua ada
431421 KONTRIBUSI PENSIUN KARY	TENAGA KERJA	semua ada
431422 KONTRIBUSI PENSIUN	TENAGA KERJA	semua ada
431431 KONTRIBUSI TKHT KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431432 KONTRIBUSI TKHT	TENAGA KERJA	semua ada
431440 AMORTISASI PSL	TENAGA KERJA	semua ada
431510 LEMBUR PEGAWAI	TENAGA KERJA	semua ada
431520 TUNJANGAN PENGAWASAN	TENAGA KERJA	semua ada

431611	JASA PRODUKSI KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431612	JASA PRODUKSI KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431620	TANTIEM DIREKSI	TENAGA KERJA	umum&adm
431710	CUTI TAHUNAN	TENAGA KERJA	semua ada
431720	CUTI BESAR	TENAGA KERJA	semua ada
432111	SERAGAM DINAS	TENAGA KERJA	semua ada
432112	SEPATU DAN TOPI DINAS	TENAGA KERJA	umum&adm
432115	KARTU ID	TENAGA KERJA	umum&adm
432121	JAS (PAKAIAN SIPIL)	TENAGA KERJA	umum&adm
432211	PENGobatan DI RS	TENAGA KERJA	semua ada
432212	PENGobatan	TENAGA KERJA	semua ada
432220	JASA LAYANAN KESEHATAN	TENAGA KERJA	semua ada
432231	OBAT-OBATAN	TENAGA KERJA	semua ada
432232	KACAMATA	TENAGA KERJA	semua ada
432233	PERLENGKAPAN KESEHATAN	TENAGA KERJA	umum&adm
432311	BIAYA BANTUAN PERUMAHAN	TENAGA KERJA	semua ada
432312	BANTUAN ONGKOS PINDAH	TENAGA KERJA	semua ada
432313	BANTUAN SEWA RUMAH KARY	TENAGA KERJA	semua ada
432314	BIAYA BANTUAN PERUMAHAN	TENAGA KERJA	umum&adm
432321	SUMBANGAN PERKAWINAN	TENAGA KERJA	semua ada
432322	BIAYA SUMBANGAN	TENAGA KERJA	semua ada
432411	PENGHARGAAN MASA KERJA	TENAGA KERJA	semua ada
432412	PELEPASAN WREDATAMA	TENAGA KERJA	umum&adm
433111	ATRIBUT KESELAMATAN KERJA	TENAGA KERJA	beb Pokok
433122	PERLENGKAPAN KESELAMATAN	TENAGA KERJA	umum&adm,beb.pokok
433120	PROMOSI KESELAMATAN KERJA	TENAGA KERJA	beb. Pokok
433210	BIAYA KEGIATAN WARGA UMUM	TENAGA KERJA	umum&adm
433220	BIAYA KORPRI	TENAGA KERJA	umum&adm
433230	BIAYA YWSG	TENAGA KERJA	umum&adm
434100	BIAYA PELATIHAN DAN PEND	TENAGA KERJA	semua ada
434111	TRAINING	TENAGA KERJA	umum&adm
434112	KURSUS/PELATIHAN	TENAGA KERJA	umum&adm,pemasaran
434113	BIDANG AKUNTANSI DAN KEUA	TENAGA KERJA	umum&adm
434114	PELATIHAN/KURSUS	TENAGA KERJA	umum&adm
434115	BIDANG ADMINISTRASI UMUM	TENAGA KERJA	umum&adm
434116	BIDANG BAHASA ASING	TENAGA KERJA	umum&adm
434117	BIDANG KEHUMASAN	TENAGA KERJA	umum&adm
434118	BIDANG UMUM LAINNYA	TENAGA KERJA	umum&adm
434121	BIDANG TEKNIS DAN OPERASI	TENAGA KERJA	umum&adm
434122	BIDANG MANAJEMEN	TENAGA KERJA	umum&adm
434123	BIDANG AKUNTANSI DAN KEUA	TENAGA KERJA	umum&adm
434125	BIDANG ADMINISTRASI UMUM	TENAGA KERJA	umum&adm
434126	BIDANG BAHASA ASING	TENAGA KERJA	umum&adm
434128	BIDANG UMUM LAINNYA	TENAGA KERJA	umum&adm
434213	BIDANG MANAJEMEN	TENAGA KERJA	umum&adm
434216	BIDANG ADMINISTRASI	TENAGA KERJA	umum&adm
434217	BIDANG KEHUMASAN	TENAGA KERJA	pemasaran

434218	BIDANG UMUM LAINNYA	TENAGA KERJA	umum&adm
441111	STUDI TEKNIS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441112	STUDI EFISIENSI&EFEKTIF	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,beb.pokok
441113	STUDI PENGEMBANGAN PROD	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441117	STUDI UMUM LAINNYA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441121	STUDI LINGK. PENGEMBANGAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
441122	STUDI LINGK. DALAM	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,beb.pokok
441212	PENELITIAN & SURVEY B. PEN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441221	PENGUJIAN PRODUK	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
441231	PEMANTAUAN AIR LIMBAH	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441232	PEMANTAUAN LINGKUNGAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441233	PEMANTAUAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441234	PEMANTAUAN UDARA EMISI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442100	AKREDITASI & STANDARISASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	beb.pokok
442211	BIDANG TEKNIS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,beb.pokok
442213	BIDANG OPERASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442214	BIDANG MANAJEMEN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442215	BIDANG AKUNTANSI DAN KEUA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442216	BIDANG LINGKUNGAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	beb.pokok
442217	PENDATAAN PSIKOLOGIK SDM	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442222	JASA AUDIT MANJ,AKUNTANSI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442230	JASA RECRUITMENT	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
451110	JASA PEMBUATAN TAMAN	PEMELIHARAAN	umum&adm
451120	JASA PEMBABATAN	PEMELIHARAAN	umum&adm
451130	JASA PEMBIBITAN & PENGHIJ	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
451140	PEMAKAIAN BHN & ALAT PERLAT	PEMELIHARAAN	umum&adm
451150	JASA PERAWATAN TAMAN	PEMELIHARAAN	umum&adm
451210	JASA PEMBERSIHAN LINGKUNG	PEMELIHARAAN	semua ada
451220	JASA PENYEMPROTAN	PEMELIHARAAN	umum&adm
452110	JASA PEMBERSIHAN	PEMELIHARAAN	semua ada
452120	JASA PENAMBAHAN	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
452130	JASA PEMBUATAN PERLENGKAP	PEMELIHARAAN	semua ada
452140	JASA PERBAIKAN DAN PEMELI	PEMELIHARAAN	semua ada
452150	PEMAKAIAN BAHAN & ALAT	PEMELIHARAAN	semua ada
453110	PEMAKAIAN SUKU CADANG	PEMELIHARAAN	semua ada
453120	JASA PEMBERSIHAN PABRIK	PEMELIHARAAN	semua ada
453140	JASA PERBAIKAN MESIN	PEMELIHARAAN	semua ada
453200	RESIKO SENDIRI ASURANSI M	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
454110	PEMAKAIAN SUKU CADANG	PEMELIHARAAN	semua ada
454120	JASA PEMBERSIHAN ALAT-ALAT	PEMELIHARAAN	pemasaran
454130	JASA PERBAIKAN ALAT-ALAT	PEMELIHARAAN	semua ada
455110	PEMAKAIAN SUKU CADANG	PEMELIHARAAN	semua ada

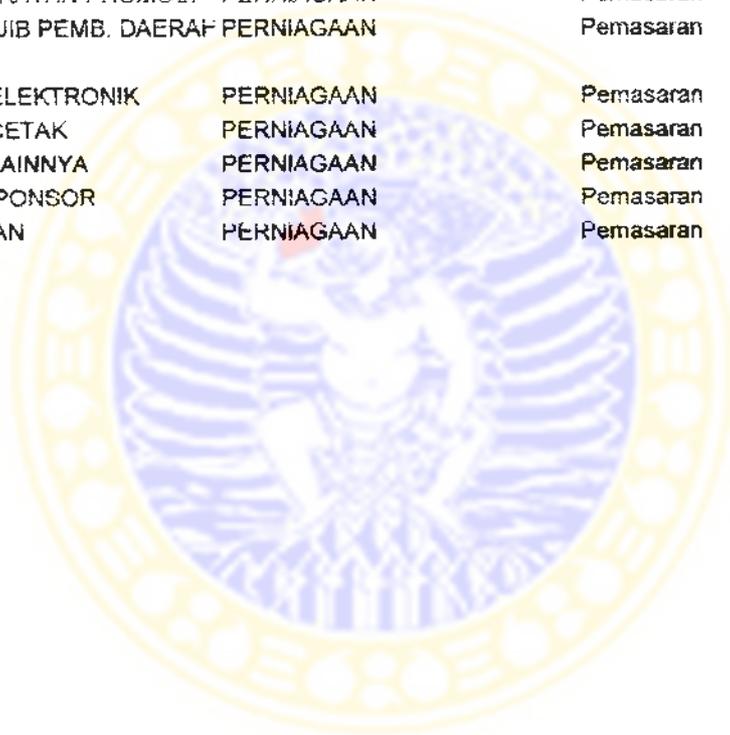
455120	SERVICE RUTIN & PERAWAT	PEMELIHARAAN	semua ada
455130	JASA PERBAIKAN PERLENGKAP	PEMELIHARAAN	semua ada
456111	RIMULA	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
456112	DTE OIL	PEMELIHARAAN	semua ada
456113	MESRAN	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
456114	SPIRAX	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
456115	NULON	PEMELIHARAAN	beb.pokok
456120	PELUMAS LAIN	PEMELIHARAAN	semua ada
456211	GRASE OMEGA	PEMELIHARAAN	beb.pokok
456212	GREASE ALVANIA	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
456220	PELUMUR LAIN	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
461110	DEPLESI TANAH TAMBANG B	DEPLESI, PENY & AMORTI	beb. Pokok
461120	DEPLESI TANAH TAMBANG T	DEPLESI, PENY & AMORTI	beb. Pokok
462110	PENYUSUTAN BANGUNAN PABRI	DEPLESI, PENY & AMORTI	beb.pokok
462120	PENYUSUTAN BANGUNAN NON P	DEPLESI, PENY & AMORTI	semua ada
462210	PENYUSUTAN MESIN PRODUKSI	DEPLESI, PENY & AMORTI	umum&adm, beb.pokok
462220	PENYUSUTAN MESIN NON PRO	DEPLESI, PENY & AMORTI	semua ada
462310	PENYUSUTAN ALAT-ALAT	DEPLESI, PENY & AMORTI	umum&adm, beb.pokok
462320	PENYUSUTAN ALAT-ALAT	DEPLESI, PENY & AMORTI	semua ada
462410	PENYUSUTAN PERLENGKAPAN	DEPLESI, PENY & AMORTI	semua ada
462420	PENYUSUTAN PERALATAN	DEPLESI, PENY & AMORTI	umum&adm, beb.pokok
463212	AMORTISASI BEBAN DITANG	DEPLESI, PENY & AMORTI	umum&adm, beb.pokok
471110	KARCIS TRANSPORTASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471120	TRANSPORTASI LOKAL	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471131	UANG HARIAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471132	UANG PENGGANTI PENGINAPAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471210	URUSAN ORGANISASI BISNIS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
471310	BIAYA SUMBANGAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
471320	BIAYA GANTI RUGI	URUSAN UMUM &Adm KANT	pemasaran
471330	BIAYA PENGAMANAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471410	BIAYA JAMUAN TAMU	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
471420	BI SEWA GEDUNG & SARANA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
471430	BI. PEMAKAIAN PERALATAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471440	BIAYA PEMBINAAN RELASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
471450	BIAYA OPERASIONAL MANAJ	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
471510	BIAYA PERIJINAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471520	BI PENYELESAIAN HAK-HAK P	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
471530	BI. PENYELESAIAN SENGKETA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472110	BIAYA SURAT-MENYURAT	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472120	PEMAKAIAN SUPLAI KANTOR	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472130	PEMAKAIAN SUPLAI KOMPUTER	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472141	BIAYA PENJILIDAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472142	BIAYA FOTOCOPY DAN CETAK	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472210	LANGGANAN KORAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada

472220	I ANGGANAN MAJALAH	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472310	BIAYA KOMUNIKASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472310	BIAYA KEHUMASAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472320	BIAYA PUBLIKASI NON PEMS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472330	BIAYA DOKUMENTASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472340	BIAYA KEPROTOKOLAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472350	BIAYA KONFERENSI PERS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472360	BIAYA PENERBITAN LAP TAHUN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472410	BIAYA PENERBITAN BULETIN PEF	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472420	BIAYA BANK LAINNYA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472520	BIAYA PERCETAKAN SAHAM	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472611	BIAYA MATERAI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472612	BIAYA CETAK SERTIFIKAT SA	URUSAN UMUM &Adm KANT	Umum&adm
472620	PENYISIHAN PERSEDIAAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	Umum&adm

473111	PAJAK PENGHASILAN	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm
473112	PPN YANG TIDAK DPT DIKREDIT	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,pemasaran
473121	PBB	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm
473130	PAJAK PENDAFTARAN PERSAH	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm
473140	PJK KENDARAAN BERMOTOR	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm
473211	RETRIBUSI TAMBANG TANAH	PAJAK DAN ASURANSI	beb.pokok
473212	RETRIBUSI TAMBANG BATU	PAJAK DAN ASURANSI	beb.pokok
473221	RETRIBUSI AIR DAWAH TANAH	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,beb.pokok
473222	SEWA PERMUKIMAN	PAJAK DAN ASURANSI	semua ada
473230	RETRIBUSI LAINNYA	PAJAK DAN ASURANSI	semua ada
473311	PREMI ASURANSI BANGUNAN	PAJAK DAN ASURANSI	semua ada
473312	PREMI ASURANSI MESIN	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,beb.pokok
473314	PREMI ASURANSI ALAT-ALAT	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,beb.pokok
473323	PREMI ASS. PERLENGKAPAN	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,beb.pokok
473410	ASURANSI PERSEDIAAN	PAJAK DAN ASURANSI	beb.pokok
473420	SEWA TANAH	URUSAN UMUM &Adm KANT	pemasaran
473440	SEWA BANGUNAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
473450	SEWA PERLENGKAPAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada

481111	ONGKOS BONGKAR DARI TRUK	PERNIAGAAN	Pemasaran
481112	OA KE PELABUHAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481113	ONGKOS PEMUATAN KEPAL	PERNIAGAAN	Pemasaran
481114	BIAYA PELABUHAN PEMUATAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481115	BIAYA EMKL	PERNIAGAAN	Pemasaran
481116	BIAYA SURVEY	PERNIAGAAN	Pemasaran
481123	ONGKOS PEMUATAN KE TRUK	PERNIAGAAN	Pemasaran
481132	UANG TAMBAT	PERNIAGAAN	Pemasaran
481133	UANG TUNDA	PERNIAGAAN	Pemasaran
481134	AIR MINUM	PERNIAGAAN	Pemasaran
481138	LAIN-LAIN JASA PELABUHAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481210	BIAYA TRANSPORTASI	PERNIAGAAN	Pemasaran
481211	BIAYA FRANCO KEMBALI	PERNIAGAAN	Pemasaran
481212	ASURANSI CIF	PERNIAGAAN	Pemasaran
481213	EKSPORT C&F/CIF	PERNIAGAAN	Pemasaran

481310 BONGKAR/ MUAT BARANG	PERNIAGAAN	Pemasaran
481320 JASA PENGOLAHAN GUDANG	PERNIAGAAN	Pemasaran
481325 BIAYA ADMINISTRASI	PERNIAGAAN	Pemasaran
481330 LAIN-LAIN PERGUDANGAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481340 BIAYA ANGKUT KE GUDANG	PERNIAGAAN	Pemasaran
481400 JASA PERANTARA	PERNIAGAAN	Pemasaran
482110 PENERBITAN BROSUR	PERNIAGAAN	Pemasaran
482130 PEMBUATAN FILM COMPANY	PERNIAGAAN	Pemasaran
482210 PEMBUATAN KALENDER	PERNIAGAAN	Pemasaran
482220 PEMBUATAN AGENDA	PERNIAGAAN	Pemasaran
482230 STIKER& CETAKAN PROMOSI	PERNIAGAAN	Pemasaran
482240 PEMBUATAN CINDERAMATA	PERNIAGAAN	Pemasaran
482250 PEMBUATAN PAMFLET	PERNIAGAAN	Pemasaran
482261 BIAYA PENINGKATAN PROMOSI	PERNIAGAAN	Pemasaran
482310 SUMBANG WAJIB PEMB. DAERAH	PERNIAGAAN	Pemasaran
483111 IKLAN MEDIA ELEKTRONIK	PERNIAGAAN	Pemasaran
483112 IKLAN MEDIA CETAK	PERNIAGAAN	Pemasaran
483113 IKLAN MEDIA LAINNYA	PERNIAGAAN	Pemasaran
483120 PEMBERIAN SPONSOR	PERNIAGAAN	Pemasaran
483200 BIAYA PAMERAN	PERNIAGAAN	Pemasaran



RINCIAN PROGRAM BERDASARKAN BIAYA UMUM, PEMASARAN DAN PRODUKSI**TAHUN 2003**

JB	NAMA PROGRAM BERDASARKAN JENIS BIAYA	KELOMPOK	JENIS BIAYA
BAHAN BAKU :			
411110	PEMAKAIAN BATU KAPUR	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411120	BIAYA ANGKUTAN BATU KAPUR	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411130	PEMAKAIAN TANAH LIAT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411140	BIAYA ANGKUTAN TANAH LIAT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411210	PEMAKAIAN PASIR SILIKA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411220	PEMAKAIAN PASIR BESI	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411230	PEMAKAIAN GYPSUM	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
411240	PEMAKAIAN TRASS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
BAHAN PENOLONG :			
413211	PEMAKAIAN BASIC BRICKS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413212	PEMAKAIAN ALUMINA BRICKS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413214	PEMAKAIAN CASTABLE	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413221	PEMAKAIAN SUKU CADANG	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413310	PEMAKAIAN GRINDING BALLS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413410	PEMAKAIAN DUST COLL COTT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413420	PEMAKAIAN DUST COLL POLY	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
413430	PEMAKAIAN DUST COLL FIBR	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
KEMASAN :			
414110	PEMAKAIAN KERTAS KRAFT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414111	PEMAKAIAN KERTAS KRAFT SE	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414112	PEMAKAIAN KERTAS KRAFT CA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414120	PEMAKAIAN KERTAS TAPE	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414130	PEMAKAIAN BAHAN PRODUKSI	BAHAN BAKU & PENOLONG	Pemasaran, Beb. Pokok
414200	PEMAKAIAN KANTONG BELI	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414300	ONGKOS PEMBUATAN KANTONG	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414310	ONGKOS PENGISIAN	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
414320	BIAYA KEMESAN LAINNYA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Pemasaran
BAHAN KIMIA :			
415110	PEMAKAIAN BHN KIMIA PROD	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415111	PEMAKAIAN TAWAS	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415112	PEMAKAIAN KAPORIT	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415113	PEMAKAIAN PRUSI	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415114	PEMAKAIAN KAPUR TOHOR	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
415115	PEMAKAIAN NATRIUM KARBONA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok
415116	PEMAKAIAN ASAM CHLORIDA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Beb. Pokok
415119	PEMAKAIAN BHN KIMIA PROD	BAHAN BAKU & PENOLONG	Pemasaran
415210	LANGGANAN AIR PDAM	BAHAN BAKU & PENOLONG	semua ada
415300	PEMAKAIAN BHN KIMIA	BAHAN BAKU & PENOLONG	Umum&adm, Beb.pokok

Penerapan Proses Pengendalian Manajemen Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk□

BAHAN BAKAR :

421100 PEMAKAIAN BATU BARA	BAHAN BAKAR	Beb. Pokok
421210 BUNKER	BAHAN BAKAR	Beb. Pokok
421220 IDO (INDUSTRIAL DIESEL OIL)	BAHAN BAKAR	Beb. Pokok
421231 SOLAR	BAHAN BAKAR	semua ada
421232 PREMIUM	BAHAN BAKAR	semua ada
421233 BBM LAINNYA	BAHAN BAKAR	umum&adm, pemasaran
421234 MINYAK TANAH	BAHAN BAKAR	Beb. Pokok
421235 LAIN LAIN BBM	BAHAN BAKAR	umum&adm, pemasaran
422110 PEMAKAIAN LISTRIK PABRIK	LISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422111 PEMAKAIAN KWH LISTRIK PLN	LISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422112 BEBAN TETAP LISTRIK PLN	LISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422120 PEMAKAIAN LISTRIK NON PAB	LISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422121 PEMAKAIAN KWH LISTRIK PLN G	LISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422122 BEBAN TETAP LISTRIK PLN G	LISTRIK	umum&adm, beb.pokok
422123 PEMAKAIAN KWH LISTRIK PLN	LISTRIK	semua ada
422124 BEBAN TETAP LISTRIK PLN T	LISTRIK	pemasaran
422200 RESTRIBUSI PENERANGAN JLN	LISTRIK	umum&adm, beb.pokok
431111 GAJI KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431112 GAJI PEGAWAI TETAP	TENAGA KERJA	semua ada
431121 HINORARIUM DIREKSI	TENAGA KERJA	umum & adm
431122 HONORARIUM TNG TOK TETAP	TENAGA KERJA	umum&adm, pemasaran
431211 INSENTIF PRESENTASI KARY	TENAGA KERJA	semua ada
431212 INSENTIF PRESENTASI	TENAGA KERJA	semua ada
431221 INSENTIF KINERJA KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431222 INSENTIF KINERJA	TENAGA KERJA	semua ada
431311 TUNJANGAN REPRESENTASI KA	TENAGA KERJA	semua ada
431312 TUNJANGAN REPRESENTASI	TENAGA KERJA	semua ada
431321 TUNJANGAN UMUM KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431322 TUNJANGAN UMUM KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431331 TUNJANGAN HARI RAYA	TENAGA KERJA	semua ada
431332 TUNJANGAN HARI RAYA	TENAGA KERJA	semua ada
431340 TUNJANGAN PENGABDIAN KARY	TENAGA KERJA	semua ada
431351 PPh KARYAWAN	TENAGA KERJA	umum & adm
431352 TUNJANGAN PAJAK	TENAGA KERJA	semua ada
431354 PPh JASA PRODUKSI MANAJ	TENAGA KERJA	semua ada
431360 TUNJANGAN MAKAN	TENAGA KERJA	semua ada
431370 TUNJANGAN RUMAH TANGGA	TENAGA KERJA	semua ada
431411 KONTRIBUSI JAMSOSTEK KARY	TENAGA KERJA	semua ada
431412 KONTRIBUSI JAMSOSTEK	TENAGA KERJA	semua ada
431420 KONTRIBUSI PENSIUN	TENAGA KERJA	semua ada
431421 KONTRIBUSI PENSIUN KARY	TENAGA KERJA	semua ada
431422 KONTRIBUSI PENSIUN	TENAGA KERJA	semua ada
431431 KONTRIBUSI TKHT KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431432 KONTRIBUSI TKHT	TENAGA KERJA	semua ada
431440 AMORTISASI PSL	TENAGA KERJA	semua ada
431500 BIAYA LEMBUR	TENAGA KERJA	semua ada

431510	LEMBUR PEGAWAI	TENAGA KERJA	semua ada
431520	TUNJANGAN PENGAWASAN	TENAGA KERJA	semua ada
431611	JASA PRODUKSI KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431612	JASA PRODUKSI KARYAWAN	TENAGA KERJA	semua ada
431620	TANTIEM DIREKSI	TENAGA KERJA	umum&adm
431710	CUTI TAHUNAN	TENAGA KERJA	semua ada
431720	CUTI BESAR	TENAGA KERJA	semua ada
432111	SERAGAM DINAS	TENAGA KERJA	semua ada
432112	SEPATU DAN TOPI DINAS	TENAGA KERJA	umum&adm
432115	KARTU ID	TENAGA KERJA	umum&adm
432121	JAS (PAKAIAN SIPIL)	TENAGA KERJA	umum&adm
432122	PAKAIAN SIPIL HARIAN	TENAGA KERJA	umum&adm
432200	BIAYA PENGOBATAN/LAYAN	TENAGA KERJA	semua ada
432211	PENGOBATAN DI RS	TENAGA KERJA	semua ada
432212	PENGOBATAN	TENAGA KERJA	semua ada
432220	JASA LAYANAN KESEHATAN	TENAGA KERJA	semua ada
432231	OBAT-OBATAN	TENAGA KERJA	semua ada
432232	KACAMATA	TENAGA KERJA	semua ada
432233	PERLENGKAPAN KESEHATAN	TENAGA KERJA	umum&adm
432311	BIAYA BANTUAN PERUMAHAN	TENAGA KERJA	semua ada
432312	BANTUAN ONGKOS PINDAH	TENAGA KERJA	semua ada
432313	BANTUAN SEWA RUMAH KARY	TENAGA KERJA	semua ada
432314	BIAYA BANTUAN PERUMAHAN	TENAGA KERJA	umum&adm
432321	SUMBANGAN PERKAWINAN	TENAGA KERJA	semua ada
432322	BIAYA SUMBANGAN	TENAGA KERJA	semua ada
432323	SUMBANGAN BEA SISWA	TENAGA KERJA	semua ada
432411	PENGHARGAAN MASA KERJA	TENAGA KERJA	semua ada
432412	PELEPASAN WREDATAMA	TENAGA KERJA	umum&adm
432414	PENGHARGAAN MASA KERJA	TENAGA KERJA	umum&adm,beb.pokok
432421	PENGHARGAAN PRESTASI KER	TENAGA KERJA	umum&adm,beb.pokok
433111	ATRIBUT KESELAMATAN KERJA	TENAGA KERJA	beb. Pokok
433122	PERLENGKAPAN KESELAMATAN	TENAGA KERJA	umum&adm,beb.pokok
433120	PROMOSI KESELAMATAN KERJA	TENAGA KERJA	beb. Pokok
433210	BIAYA KEGIATAN WARGA UMUM	TENAGA KERJA	umum&adm
433220	BIAYA KORPRI	TENAGA KERJA	umum&adm
433230	BIAYA YWSG	TENAGA KERJA	umum&adm
434100	BIAYA PELATIHAN DAN PEND	TENAGA KERJA	semua ada
434111	TRAINING	TENAGA KERJA	umum&adm
434112	KURSUS/PELATIHAN	TENAGA KERJA	umum&adm,pemasaran
434113	BIDANG AKUNTANSI DAN KEUA	TENAGA KERJA	umum&adm
434114	PELATIHAN/KURSUS	TENAGA KERJA	umum&adm
434115	BIDANG ADMINISTRASI UMUM	TENAGA KERJA	umum&adm
434116	BIDANG BAHASA ASING	TENAGA KERJA	umum&adm
434117	BIDANG KEHUMASAN	TENAGA KERJA	umum&adm
434118	BIDANG UMUM LAINNYA	TENAGA KERJA	umum&adm
434121	BIDANG TEKNIS DAN OPERASI	TENAGA KERJA	umum&adm
434122	BIDANG MANAJEMEN	TENAGA KERJA	umum&adm

434123	BIDANG AKUNTANSI DAN KEUA	TENAGA KERJA	umum&adm
434123	BIDANG SISTEM	TENAGA KERJA	umum&adm
434125	BIDANG ADMINISTRASI UMUM	TENAGA KERJA	umum&adm
434126	BIDANG BAHASA ASING	TENAGA KERJA	umum&adm
434128	BIDANG UMUM LAINNYA	TENAGA KERJA	umum&adm
434212	BIDANG PEMELIHARAAN	TENAGA KERJA	umum&adm
434213	BIDANG MANAJEMEN	TENAGA KERJA	umum&adm
434216	BIDANG ADMINISTRASI	TENAGA KERJA	umum&adm
434217	BIDANG KEHUMASAN	TENAGA KERJA	pemasaran
434218	BIDANG UMUM LAINNYA	TENAGA KERJA	umum&adm
441111	STUDI TEKNIS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441112	STUDI EFISIENSI&EFEKTIF	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,beb.pokok
441113	STUDI PENGEMBANGAN PROD	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441114	STUDI MANAJEMEN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441117	STUDI UMUM LAINNYA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441121	STUDI LINGK. PENGEMBANGAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
441122	STUDI LINGK. DALAM	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,beb.pokok
441211	PENELITIAN &SURVEY BAHAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441212	PENELITIAN & SURVEY B. PEN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441221	PENGUJIAN PRODUK	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
441222	PENGUJIAN BAHAN BAKU	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
441231	PEMANTAUAN AIR LIMBAH	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441232	PEMANTAUAN LINGKUNGAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441233	PEMANTAUAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
441234	PEMANTAUAN UDARA EMISI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442100	AKREDITASI & STANDARISASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	beb.pokok
442211	BIDANG TEKNIS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,beb.pokok
442212	BIDANG RANCANG BANGUN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,beb.pokok
442213	BIDANG OPERASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442214	BIDANG MANAJEMEN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442215	BIDANG AKUNTANSI DAN KEUA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442216	BIDANG LINGKUNGAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	beb.pokok
442217	PENDATAAN PSIKOLOGIK SDM	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442218	BIDANG UMUM	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
442221	JASA AUDIT TEKNIS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442222	JASA AUDIT MANJ,AKUNTANSI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
442230	JASA RECRUITMENT	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
451110	JASA PEMBUATAN TAMAN	PEMELIHARAAN	umum&adm
451120	JASA PEMBABATAN	PEMELIHARAAN	umum&adm
451130	JASA PEMBIBITAN & PENGHIJ	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
451140	PEMAKAIAN BHN & ALAT PERLAT	PEMELIHARAAN	umum&adm
451150	JASA PERAWATAN TAMAN	PEMELIHARAAN	umum&adm
451210	JASA PEMBERSIHAN LINGKUNG	PEMELIHARAAN	semua ada
451220	JASA PENYEMPROTAN	PEMELIHARAAN	umum&adm
452110	JASA PEMBERSIHAN	PEMELIHARAAN	semua ada
452120	JASA PENAMBAHAN	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok

452130	JASA PEMBUATAN PERLENGKAP	PEMELIHARAAN	semua ada
452140	JASA PERBAIKAN DAN PEMELI	PEMELIHARAAN	semua ada
452150	PEMAKAIAN BAHAN & ALAT	PEMELIHARAAN	semua ada
453110	PEMAKAIAN SUKU CADANG	PEMELIHARAAN	semua ada
453120	JASA PEMBERSIHAN PABRIK	PEMELIHARAAN	semua ada
453130	JASA BRICK JOB	PEMELIHARAAN	semua ada
453140	JASA PERBAIKAN MESIN	PEMELIHARAAN	semua ada
453200	RESIKO SENDIRI ASURANSI M	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
454110	PEMAKAIAN SUKU CADANG	PEMELIHARAAN	semua ada
454120	JASA PEMBERSIHAN ALAT-ALAT	PEMELIHARAAN	pemasaran
454130	JASA PERBAIKAN ALAT-ALAT	PEMELIHARAAN	semua ada
455110	PEMAKAIAN SUKU CADANG	PEMELIHARAAN	semua ada
455120	SERVICE RUTIN & PERAWAT	PEMELIHARAAN	semua ada
455130	JASA PERBAIKAN PERLENGKAP	PEMELIHARAAN	semua ada
456111	RIMULA	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
456112	DTE OIL	PEMELIHARAAN	semua ada
456113	MESRAN	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
456114	SPIRAX	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
456115	NULON	PEMELIHARAAN	beb.pokok
456120	PELUMAS LAIN	PEMELIHARAAN	semua ada
456211	GRASE OMEGA	PEMELIHARAAN	beb.pokok
456212	GREASE ALVANIA	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
456220	PELUMUR LAIN	PEMELIHARAAN	umum&adm,beb.pokok
461110	DEPLESI TANAH TAMBANG B	DEPLESI, PENY & AMORTI	beb. Pokok
461120	DEPLESI TANAH TAMBANG T	DEPLESI, PENY & AMORTI	beb. Pokok
462110	PENYUSUTAN BANGUNAN PABRI	DEPLESI, PENY & AMORTI	beb.pokok
462120	PENYUSUTAN BANGUNAN NON P	DEPLESI, PENY & AMORTI	semua ada
462210	PENYUSUTAN MESIN PRODUKSI	DEPLESI, PENY & AMORTI	umum&adm, beb.pokok
462220	PENYUSUTAN MESIN NON PRO	DEPLESI, PENY & AMORTI	semua ada
462310	PENYUSUTAN ALAT-ALAT	DEPLESI, PENY & AMORTI	umum&adm, beb.pokok
462320	PENYUSUTAN ALAT-ALAT	DEPLESI, PENY & AMORTI	semua ada
462410	PENYUSUTAN PERLENGKAPAN	DEPLESI, PENY & AMORTI	semua ada
462420	PENYUSUTAN PERALATAN	DEPLESI, PENY & AMORTI	umum&adm, beb.pokok
463212	AMORTISASI BEBAN DITANG	DEPLESI, PENY & AMORTI	umum&adm, beb.pokok
471110	KARCIS TRANSPORTASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471120	TRANSPORTASI LOKAL	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471131	UANG HARIAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471132	UANG PENGGANTI PENGINAPAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471210	IURAN ORGANISASI BISNIS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
471220	IURAN ORG SOSIAL	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471310	BIAYA SUMBANGAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
471320	BIAYA GANTI RUGI	URUSAN UMUM &Adm KANT	pemasaran

471330 BIAYA PENGAMANAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471410 BIAYA JAMUAN TAMU	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
471420 BI SEWA GEDUNG & SARANA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
471430 BI. PEMAKAIAN PERALATAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471440 BIAYA PEMBINAAN RELASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
471450 BIAYA OPERASIONAL MANAJ	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
471510 BIAYA PERIJINAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
471520 BI PENYELESAIAN HAK-HAK P	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
471530 BI. PENYELESAIAN SENGKETA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472110 BIAYA SURAT-MENYURAT	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472120 PEMAKAIAN SUPLAI KANTOR	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472130 PEMAKAIAN SUPLAI KOMPUTER	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472141 BIAYA PENJILIDAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472142 BIAYA FOTOCOPY DAN CETAK	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472210 LANGGANAN KORAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472220 LANGGANAN MAJALAH	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472310 BIAYA KOMUNIKASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472310 BIAYA KEHUMASAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472320 BIAYA PUBLIKASI NON PEMS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472330 BIAYA DOKUMENTASI	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
472340 BIAYA KEPROTOKOLAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472350 BIAYA KONFERENSI PERS	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472360 BIAYA PENERBITAN LAP TAHUN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472410 BIAYA PENERBITAN BULETIN PEF	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472520 BIAYA JASA GIRI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472420 BIAYA BANK LAINNYA	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472520 BIAYA PERCETAKAN SAHAM	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm
472611 BIAYA MATERAI	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
472612 BIAYA CETAK SERTIFIKAT SA	URUSAN UMUM &Adm KANT	Umum&adm
472620 PENYISIHAN PERSEDIAAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	Umum&adm
473111 PAJAK PENGHASILAN	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm
473112 PPN YANG TIDAK DPT DIKREDIT	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,pemasaran
473121 PBB	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm
473122 PAJAK VILLA	PAJAK DAN ASURANSI	Umum&adm
473130 PAJAK PENDAFTARAN PERSAH	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm
473140 PJK KENDARAAN BERMOTOR	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm
473211 RETRIBUSI TAMBANG TANAH	PAJAK DAN ASURANSI	beb.pokok
473212 RETRIBUSI TAMBANG BATU	PAJAK DAN ASURANSI	beb.pokok
473221 RETRIBUSI AIR BAWAH TANAH	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,beb.pokok
473222 SEWA PERMUKIMAN	PAJAK DAN ASURANSI	semua ada
473230 RETRIBUSI LAINNYA	PAJAK DAN ASURANSI	semua ada
473311 PREMI ASURANSI BANGUNAN	PAJAK DAN ASURANSI	semua ada
473312 PRENI ASURANSI MESIN	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,beb.pokok
473314 PREMI ASURANSI ALAT-ALAT	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,beb.pokok
473323 PREMI ASS. PERLENGKAPAN	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,beb.pokok
473321 ASURANSI PENGADAAN	PAJAK DAN ASURANSI	umum&adm,beb.pokok
473410 ASURANSI PERSEDIAAN	PAJAK DAN ASURANSI	beb.pokok

473324 ASURANSI PENGIRIMAN	PAJAK DAN ASURANSI	Pemasaran
473420 SEWA TANAH	URUSAN UMUM &Adm KANT	pemasaran
473440 SEWA BANGUNAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	umum&adm,pemasaran
473450 SEWA PERLENGKAPAN	URUSAN UMUM &Adm KANT	semua ada
481111 ONGKOS BONGKAR DARI TRUK	PERNIAGAAN	Pemasaran
481112 OA KE PELABUHAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481113 ONKOS PEMUATAN KEKAPAL	PERNIAGAAN	Pemasaran
481114 BIAYA PELABUHAN PEMUATAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481115 BIAYA EMKL	PERNIAGAAN	Pemasaran
481116 BIAYA SURVEY	PERNIAGAAN	Pemasaran
481123 ONGKOS PEMUATAN KE TRUK	PERNIAGAAN	Pemasaran
481132 UANG TAMBAT	PERNIAGAAN	Pemasaran
481133 UANG TUNDA	PERNIAGAAN	Pemasaran
481134 AIR MINUM	PERNIAGAAN	Pemasaran
481135 UANG DERMAGA	PERNIAGAAN	Pemasaran
481136 SEWA ALAT-ALAT PELABUHAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481137 RETRIBUSI PELABUHAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481138 LAIN-LAIN JASA PELABUHAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481210 BIAYA TRANSPORTASI	PERNIAGAAN	Pemasaran
481211 BIAYA FRANCO KEMBALI	PERNIAGAAN	Pemasaran
481212 ASURANSI CIF	PERNIAGAAN	Pemasaran
481213 EKSPORT C&F/CIF	PERNIAGAAN	Pemasaran
481232 RUSAK KEMASAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481310 BONGKAR/ MUAT BARANG	PERNIAGAAN	Pemasaran
481320 JASA PENGOLAHAN GUDANG	PERNIAGAAN	Pemasaran
481324 BIAYA RESIKO SUSUT PENYIM	PERNIAGAAN	Pemasaran
481325 BIAYA ADMINISTRASI	PERNIAGAAN	Pemasaran
481330 LAIN-LAIN PERGUDANGAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
481340 BIAYA ANGKUT KE GUDANG	PERNIAGAAN	Pemasaran
481400 JASA PERANTARA	PERNIAGAAN	Pemasaran
481520 SELISIH PENGUKURAN	PERNIAGAAN	Pemasaran
482110 PENERBITAN BROSUR	PERNIAGAAN	Pemasaran
482120 PEMBUATAN BUKU COMPANY	PERNIAGAAN	Pemasaran
482130 PEMBUATAN FILM COMPANY	PERNIAGAAN	Pemasaran
482210 PEMBUATAN KALENDER	PERNIAGAAN	Pemasaran
482220 PEMBUATAN AGENDA	PERNIAGAAN	Pemasaran
482230 STIKER& CETAKAN PROMOSI	PERNIAGAAN	Pemasaran
482240 PEMBUATAN CINDERAMATA	PERNIAGAAN	Pemasaran
482250 PEMBUATAN PAMFLET	PERNIAGAAN	Pemasaran
482261 BIAYA PENINGKATAN PROMOSI	PERNIAGAAN	Pemasaran
482310 SUMBANG WAJIB PEMB. DAERAH	PERNIAGAAN	Pemasaran
483111 IKLAN MEDIA ELEKTRONIK	PERNIAGAAN	Pemasaran
483112 IKLAN MEDIA CETAK	PERNIAGAAN	Pemasaran
483113 IKLAN MEDIA LAINNYA	PERNIAGAAN	Pemasaran
483120 PEMBERIAN SPONSOR	PERNIAGAAN	Pemasaran
483200 BIAYA PAMERAN	PERNIAGAAN	Pemasaran

LAPORAN DAN PENILAIAN PEGAWAI TETAP

ADLN PENAGASRI UNIVERSITAS AIRLANGGA

TINGKAT PENILAIAN :

KUALITATIF :		KUANTITATIF :
A :	KURANG SEKALI	35 - 40
B :	KURANG	45 - 50
C :	CUKUP	55 - 65
D :	BAIK	70 - 75
E :	BAIK SEKALI	80 - 85

DIISI ATASAN TIDAK LANGSUNG

DIISI ATASAN LANGSUNG

I. **DISIPLIN :**

Sikap mental yang harus dimiliki oleh pegawai tetap untuk mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku di Perusahaan dengan tertib.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

II. **TANGGUNG JAWAB :**

Sikap mental pegawai tetap dalam menyelesaikan dan mempertanggungjawabkan tugas dan pekerjaannya.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

III. **KEJUJURAN :**

Sikap mental pegawai tetap terhadap hal-hal yang bersifat materiil (benda, uang) maupun yang non materiil (pernyataan, pendapat dan sebagainya).

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

IV. **LOYALITAS :**

Sikap mental pegawai tetap dalam pengabdianya kepada Perusahaan dan atasan.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

V. **INISIATIF DAN KREATIVITAS :**

Kemampuan pegawai tetap dalam mengambil prakarsa dan menciptakan hal-hal baru yang bermanfaat bagi Perusahaan.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

VI. **KECAKAPAN DAN KETERAMPILAN :**

Kemampuan pegawai tetap dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya yang dikaitkan dengan waktu, mutu, biaya dan volume pekerjaan.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

VII. **HUBUNGAN DAN KERJASAMA :**

Kemampuan pegawai tetap dalam bergaul dan bekerjasama dengan pihak-pihak yang bersangkutan baik di dalam maupun di luar perusahaan.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

VIII. **KEGIATAN PMT DAN ISO 9000 :**

Peranserta pegawai tetap dalam kegiatan PMT, antara lain GKM dan FKM serta dalam penerapan sistem mutu ISO 9000.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

KESIMPULAN / SARAN :

DARI ATASAN TIDAK LANGSUNG

DARI ATASAN LANGSUNG

ATASAN TIDAK LANGSUNG :

ATASAN LANGSUNG :

Penerapan Proses Pengendalian Manajemen Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk

Skripsi

Maria Ulfa

Nama, Nomor Pegawai

Nama, Nomor Pegawai

**LAPORAN DAN PENILAIAN PEGAWAI TETAP
(TENAGA PIMPINAN)**

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TINGKAT PENILAIAN :

KUALITATIF :		KUANTITATIF :
A : KURANG SEKALI	---	35 - 40
B : KURANG	---	45 - 50
C : CUKUP	---	55 - 65
D : BAIK	---	70 - 75
E : BAIK SEKALI	---	80 - 85

DIISI ATASAN TIDAK LANGSUNG

DIISI ATASAN LANGSUNG

1. DISIPLIN :

Sikap mental yang harus dimiliki oleh pegawai tetap untuk mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku di Perusahaan dengan tertib.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	

TANGGUNG JAWAB :

Sikap mental pegawai tetap dalam menyelesaikan dan mempertanggungjawabkan tugas dan pekerjaannya.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	

KEJUJURAN :

Sikap mental pegawai tetap terhadap hal-hal yang bersifat materil (benda, uang) maupun yang non materil (pernyataan, pendapat dan sebagainya).

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	

LOYALITAS :

Sikap mental pegawai tetap dalam pengabdianya kepada Perusahaan dan atasan.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	

INISIASIF DAN KREATIVITAS :

Kemampuan pegawai tetap dalam mengambil prakarsa dan menciptakan hal-hal baru yang bermanfaat bagi Perusahaan.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	

KECAKAPAN DAN KETERAMPILAN :

Kemampuan pegawai tetap dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya yang dikaitkan dengan waktu, mutu, biaya dan volume pekerjaan.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	

HUBUNGAN DAN KERJASAMA :

Kemampuan pegawai tetap dalam bergaul dan bekerjasama dengan pihak-pihak yang bersangkutan baik di dalam maupun di luar perusahaan.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	

KEGIATAN PMT DAN ISO 9000 :

Peranserta pegawai tetap dalam kegiatan PMT, antara lain GKM dan PKM serta dalam penerapan sistem mutu ISO 9000.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	

KEPEMIMPINAN :

Kemampuan pegawai tetap dalam memimpin, memberikan keteladanan dan melakukan pengawasan serta penilaian terhadap lingkungan yang menjadi tanggungjawabnya.

35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	

KESIMPULAN / SARAN :

DARI ATASAN TIDAK LANGSUNG

DARI ATASAN LANGSUNG

ATASAN TIDAK LANGSUNG :

ATASAN LANGSUNG :

Penerapan Proses Pengendalian Manajemen Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk

Skripsi

Maria Ulfa

Nama, Nomor Pegawai

Nama, Nomor Pegawai



PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

Nomor : 06924/ PP.02.02/4004/07.04
Lamp. : ----
Perihal : *Penelitian*

Yth : Kepala Jurusan Akuntansi
Universitas Airlangga
Jl. Airlangga 4. Fax. (031) 5026288
SURABAYA 60286

Dengan hormat,

Menunjuk surat saudara nomor : 740/J03.1.12/AKD/2004 perihal *Survey/ Data* dengan ini kami beritahukan bahwa PT.Semen Gresik (Persero) Tbk.dapat menerima mahasiswa saudara *Jurusan Akuntansi*

Nama :

1.Maria Ulfa Nim. 040237662
2.Yuli Hidayani Nim. 040237663

Untuk melakukan Observasi dan penelitian di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. di Gresik, dengan ketentuan:

1. Setiap mahasiswa yang melakukan survey harus diikut sertakan asuransi kecelakaanan oleh Fakultas/ institusi ybs.
2. Survey dilaksanakan selama 1(satu) minggu, mulai tanggal *23 sd 27 Agustus 2004*.
3. Mahasiswa termaksud diharap kehadirannya di Gedung DIKLAT PT SEMEN GRESIK (Persero) Tbk, Jalan VETERAN Gresik, pada tanggal *23 Agustus 2004* jam 08.00 wib, membawa *pasfoto ukuran 3x3 sebanyak 2 lembar*.
4. Selama melakukan Survey, mahasiswa/mahasiswi diharap mengenakan jas almamater, fasilitas lain dalam hal pondokan dan lain-lain tidak disediakan.

Demikian, atas perhatian saudara kami ucapkan terima kasih.



Gresik, 13 Agustus 2004.

An. Direksi

PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk. Pendidikan dan Pelatihan,

[Handwritten Signature]
Drs.Psi.Gaguk Yudiarinto.