

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PADA BALAI PENGELOLA  
TRANSPORTASI DARAT WILAYAH XVI PROVINSI  
KALIMANTAN TENGAH**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Melengkapi Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi



Oleh:

**DONA KARINA**

**1704140002**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
JURUSAN EKONOMI ISLAM  
PRODI AKUNTANSI SYARIAH  
TAHUN 2021 M/ 1443 H**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

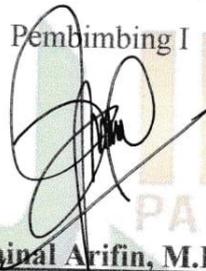
**JUDUL** : **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PADA  
BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT  
WILAYAH XVI PROVINSI KALIMANTAN  
TENGAH**

**NAMA** : DONA KARINA  
**NIM** : 1704140002  
**FAKULTAS** : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
**JURUSAN** : EKONOMI ISLAM  
**PROGRAM STUDI** : AKUNTANSI SYARIAH  
**JENJANG** : STRATA SATU (S1)

Palangka Raya, Oktober 2021

Menyetujui

Pembimbing I



M. Zainal Arifin, M.Hum  
NIP. 197506202003121993

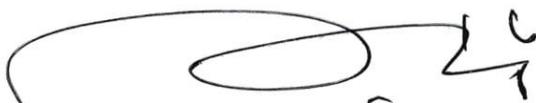
Pembimbing II



Muhammad Riza Hafizi, M.Sc  
NIP. 198806172019031006

Mengetahui

Dekan Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Sabian Utsman, S.H., M.Si  
NIP. 196311091992031004

Ketua Jurusan  
Ekonomi Islam



Enriko Tedja Sukmana, M.Si  
NIP. 19740201199931002

## NOTA DINAS

Hal : Mohon Diuji Skripsi

Palangka Raya, Oktober 2021

Saudari Dona Karina

Kepada  
Yth, Ketua Panitia Ujian Skripsi  
FEBI IAIN Palangka Raya  
Di-

Palangka Raya

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh.*

Setelah membaca, memeriksa, dan melakukan beberapa perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa Skripsi saudara:

Nama : **Dona Karina**

Nim : **1704140002**

Judul : **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PADA BALAI  
PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT  
WILAYAH XVI PROVINSI KALIMANTAN  
TENGAH**

Sudah dapat diujikan untuk memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Syariah pada Program Studi Akuntansi Syariah Jurusan Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

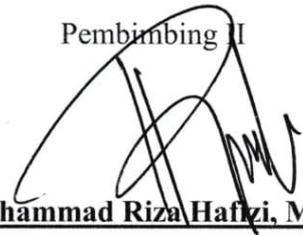
Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh.*

Pembimbing I

  
**M. Zainal Arifin, M.Hum**  
**NIP. 19706202003121003**

Pembimbing II

  
**Muhammad Riza Hafizi, M.Sc**  
**NIP. 198806172019031006**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PADA BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT WILAYAH XVI PROVINSI KALIMANTAN TENGAH”, oleh Dona Karina NIM: 1704140002 telah *dimunaqasyahkan* Tim *Munaqasyah* Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 27 Oktober 2021  
Palangka Raya, 29 Oktober 2021

**Tim Penguji**

Dr. Syarifuddin, M. Ag  
Penguji/Ketua Sidang

(.....)

Prof. Dr. Akhmad Dakhoir, M. HI  
Penguji I

(.....)

M. Zainal Arifin, M. Hum  
Penguji II

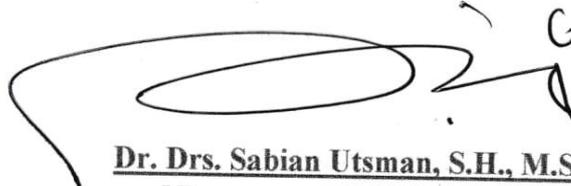
(.....)

Muhammad Riza Hafizi, M.Sc  
Penguji/Sekretaris

(.....)

Mengetahui

Dekan Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Drs. Sabian Utsman, S.H., M.Si  
NIP. 19631109 199203 1 004

# **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PADA BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT WILAYAH XVI PROVINSI KALIMANTAN TENGAH**

**Oleh: Dona Karina**

**Nim: 1704140002**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada BPTD Prov. Kalteng. Sistem pengendalian manajemen sebagai alat untuk memonitor pelaksanaan mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi agar kinerja dilakukan oleh pihak BPTD berjalan lancar.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dilakukan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, adapun subjek penelitian ini adalah pejabat maupun pegawai pada BPTD yang paling mengetahui mengenai sistem pengendalian manajemen. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pengabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *pertama*, Sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah sudah adanya penyusunan rencana maupun program dan kegiatan dalam pelaksanaan aktivitas di BPTD berkaitan dengan pimpinan organisasi di BPTD sudah bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan serta memberikan pengarahan, petunjuk pelaksanaan tugas. Dari segi pertanggungjawaban, pegawai sudah menjalankan amanah dengan baik maka setiap individu yang terlibat dalam praktik organisasi sudah melaksanakan pertanggungjawaban yang telah diamanatkan oleh atasan. *Kedua*, Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia yaitu perencanaan, koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi, komunikasi informasi, pengambilan keputusan, memotivasi orang-orang didalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, pengendalian dan penilaian kinerja. *Ketiga*, Tindakan manajemen dalam mengatasi permasalahan dalam pengendalian di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah adalah jika terdapat kelalaian ataupun permasalahan pada pelaksanaan aktivitas di BPTD dengan diberinya sanksi atau tindak tegas sesuai aturan yang berlaku pabila pegawai melakukan pelanggaran disiplin. Disiplin kepegawaian sudah diatur dalam PP 53 Tahun 2010 dengan tingkat dan jenis hukuman disiplin.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Pengendalian, Pertanggung jawaban

**MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN IMPROVING PERFORMANCE  
AT LAND TRANSPORTATION MANAGEMENT CENTER FOR REGION  
XVI CENTRAL KALIMANTAN PROVINCE**

**By: Dona Karina**

**Nim: 1704140002**

**ABSTRACK**

*The Study aims to determine the management control system in improving the performance of human resources at the Central Kalimantan Provincial Land Transportation Management Center. The management control system as a tool to monitor the implementation of tries to direct the organization's goals so that the performance carried out by the BPTD runs smoothly.*

*This research is a field research conducted at the Land Transportation Management Center Region XVI Central Kalimantan Province using qualitative research methods, while the subject of this research are officials and employees at BPTD who know best about the management control system. Data collection techniques in this study used observation techniques, interviews and documentation. The data validation technique uses source triangulation techniques.*

*The result of this study indicate that first, the management control system that has been applied to the land transportation management center for region XVI central kalimantan Province has already prepared plans and programs and activities in carrying out activities at BPTD related to organizational leaders in BPTD who are responsible for leading and coordinating subordinates and provide direction, instrutions for carrying out tasks. in terms of accountability, employees have carried out their mandate well, so every individual involved in organizational practice has carried out the respontabilities that have been mandated by superiors. Second, The Land Transportation Management Center for Region XVI Central Kalimantan Province has implemented a management control system in improving the performance of human resources, namely planning, cordination between various parts of the organization, communication of information, decision making, motivates people in the organization to behave accordingly. With organizatonal goals, control and performance appraisal. Third, management actions in overcoming problems in controllling in the Land Transportation Management Center Region XVI Central Kalimantan Province are if there are negligence or problems in the implementation of activities at BPTD by giving sanctions or strict actions according to applicable rules if employees committing a disciplinary violation. staffing discipline has been regulated in PP 53 of 2010.*

*Key words: Management Control System, Controlling Process, Accountability*

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT dan atas segala limpahan rahmat, karunia, taufik dan hidayahnya, Sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi memperoleh gelar sarjana Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Palangka Raya. Peneliti memulai tulisan ini dengan bertawakal kepada Allah SWT, memohon pertolongan, petunjuk dan arahan dari-Nya karena keutamaan dan kemampuan hanya berasal dari-Nya.

Pada kesempatan kali ini tidak luput peneliti menyampaikan rasa terimakasih setulus-tulusnya kepada ayahanda tercinta Cilik dan Ibunda Ngoneng yang telah mencurahkan segenap perhatian dan kasih sayang. Semoga Allah selalu memberikan kesehatan dan keberkahan di dunia dan akhirat atas kebaikan mereka kepada peneliti.

Peneliti menyampaikan rasa terimakasih yang diberikan kepada Bapak M. Zainal Arifin, M.Hum selaku pembimbing I dan Bapak M. Riza Hafizi, M.Sc selaku pembimbing II sekaligus dosen pembimbing akademik yang sangat banyak membantu dalam proses penulisan skripsi. Serta ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya.

2. Bapak Dr. Sabian Utsman, S.H., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya.
3. Dosen-dosen serta staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan seluruh Dosen IAIN Palangka Raya yang terutama dalam mata kuliah yang pernah saya ampu yang telah memberikan banyak sekali ilmu dan pengetahuan kepada peneliti selama menjalani perkuliahan di IAIN Palangka Raya.
4. Ucapan terima kasih kepada Pejabat dan Pegawai di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah yang telah bersedia memberikan waktunya menjadi narasumber mengenai informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
5. Ucapan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi jauh dari kata kesempurnaan dalam penyelesaian penelitian ini, karena kesempurnaan itu adalah hak milik Allah SWT semata, namun inilah usaha peneliti yang tak seberapa. Jika benar, maka itu hanyalah dari Allah namun jika salah maka itu dari diri peneliti tersendiri. Semoga skripsi ini bermanfaat dan menjadi pendorong dalam ilmu pengetahuan terkait sistem pengendalian manajemen.

Palangka Raya, Oktober 2021

Peneliti

Dona Karina  
1704140002

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul **“SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PADA BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT WILAYAH XVI PROVINSI KALIMANTAN TENGAH”** merupakan benar karya ilmiah saya sendiri dan bukan hasil menjiplak dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, 20 September 2021

Penulis,



Dona Karina

NIM. 1704140002

## MOTTO

مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ

Barang siapa yang keluar untuk mencari ilmu, maka ia berada di jalan Allah  
sampai ia kembali.

(HR. Tirmidzi Nomor 2323)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Wahai orang-orang yang beriman, Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang  
memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah.

Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.

(QS. Al-Hasyr Ayat 18)

IAIN  
PALANGKARAYA

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, Rasa syukur kehadiran Allah SWT dan atas segala limpahan rahmat, karunia, taufik dan hidayahnya. Kita berlindung kepada Allah dari kejahatan diri sendiri dan keburukan amal kita. Shalawat tercurah pada junjungan dan suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW, keluarganya dan sahabatnya serta siapa saja yang mendapat petunjuk hingga hari kiamat.

Persembahan tugas akhir ini dan rasa terimakasih peneliti ucapkan untuk:

- ❖ Ayah dan ibu yang selama ini telah memberikan dukungan, doa serta motivasi kepada peneliti selama ini dan seterusnya. Peneliti belum dapat membayar semua kebaikan, keringat dan juga air mata bagi saya. Terimakasih atas segala doa dan dukungan. Karya ini peneliti persembahkan untuk Ayah dan Ibu atas pengorbanan dan jerih payah untuk membesarkan saya. Semoga Allah SWT selalu menyanyangi dan menjaga kalian.
- ❖ Dosen-dosen di IAIN Palangka Raya yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini.
- ❖ Untuk sahabatku Dessy Wulandari dan Aulia Rahmah, yang selalu memberikan dukungan.
- ❖ Untuk sahabat seperjuangan Iyah, Siti Murdiyati, Nurlatifah, Mellisa Yudhanti, dan Maimunah yang selalu membantu dan menemani dalam suka maupun duka saat dibangku perkuliahan.
- ❖ Untuk teman-teman seperjuangan prodi Akuntansi Syariah, semoga Allah mempermudah jalan kita dan perjuangan kita kedepannya.

- ❖ Untuk semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang sudah memberikan banyak bantuan kepada saya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan.



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No.158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
أ	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Bā'</i>	B	Be
ت	<i>Tā'</i>	T	Te
ث	<i>Śā'</i>	Ś	es titik di atas
ج	<i>Jim</i>	J	Je
ح	<i>Hā'</i>	H .	ha titik di bawah
خ	<i>Khā'</i>	Kh	ka dan ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Żal</i>	Ż	zet titik di atas
ر	<i>Rā'</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sīn</i>	S	Es
ش	<i>Syīn</i>	Sy	es dan ye
ص	<i>Şād</i>	Ş	es titik di bawah
ض	<i>Dād</i>	D	de titik dibawah
ط	<i>Tā'</i>	Ṭ	te titik di bawah

ظ	<i>Zā'</i>	Z ·	zet titik di bawah
ع	' <i>Ayn</i>	.....	koma terbalik (di atas)
غ	<i>Gayn</i>	G	Ge
ف	<i>Fā'</i>	F	Ef
ق	<i>Qāf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kāf</i>	K	Ka
ل	<i>Lām</i>	L	El
و	<i>Mīm</i>	M	Em
ن	<i>Nūn</i>	N	En
و	<i>Waw</i>	W	We
هـ	<i>Hā'</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	...“...	Apostrof
ي	<i>Yā</i>	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap Karena *Tasydīd* Ditulis Rangkap:

متعاقدين	Ditulis	<i>Muta'āqqidīn</i>
عدة	Ditulis	' <i>iddah</i>

C. *Tā' Marbūtah* Di Akhir Kata.

1. Bila dimatikan, ditulis:

هبة	Ditulis	<i>Hibah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali dikehendaki lafal aslinya).

2. Bila dihidupkan karena berangkaian dengan kata lain, ditulis:

نعمة الله	Ditulis	<i>ni'matullāh</i>
زكاة الفطر	Ditulis	<i>zakātul-fitri</i>

#### D. Vokal Pendek

◌َ	Fathah	Ditulis	A
◌ِ	Kasrah	Ditulis	I
◌ُ	Dammah	Ditulis	U

#### E. Vokal Panjang

Fathah + alif	Ditulis	Ā
جاهلية	Ditulis	<i>Jāhiliyyah</i>
Fathah+ya" mati	Ditulis	Ā
يسعي	Ditulis	<i>yas'ā</i>
Kasrah+ya"mati	Ditulis	Ī
يجيد	Ditulis	<i>Majīd</i>
Dammah + wawu mati	Ditulis	Ū
فروض	Ditulis	<i>Furūd</i>

#### F. Vokal Rangkap

Fathah+ya" mati	Ditulis	Ai
ينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
Fathah + wawu mati	Ditulis	Au
قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

**G. Vokal-Vokal Pendek Yang Berurutan Dalam Satu Kata, Dipisahkan Dengan Apostrof.**

انتم		Ditulis	<i>a'antum</i>
اعدت		Ditulis	<i>u'iddat</i>
نبي شكرتي		Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

**H. Kata sandang Alif +Lām**

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القران	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf

*Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf “l” (el) nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

**I. Penulisan Kata-Kata Dalam Rangkaian Kalimat**

Ditulis menurut penulisannya.

ذوى النروض	Ditulis	<i>zawi al-furūd</i>
اهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
NOTA DINAS .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ix
MOTTO .....	x
PERSEMBAHAN.....	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR BAGAN .....	xxi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxii
DAFTAR SINGKATAN .....	xxiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
A. Penelitian Terdahulu .....	11
B. Kajian Teoritis.....	18
1. Kerangka Teoritik.....	18
a. Akuntansi Sektor Publik.....	18
b. Organisasi Sektor Publik .....	19
c. Akuntabilitas Publik .....	23
d. Konsep Manajemen Syariah .....	24

e.	Konsep Pengawasan Syariah (Al-Riqabah).....	26
2.	Kerangka Konseptual .....	29
a.	Sistem Pengendalian Manajemen .....	29
b.	Kinerja Manajemen.....	33
c.	Sistem Pengendalian dalam Meningkatkan Kinerja .....	38
1)	Perencanaan.....	38
2)	Koordinasi .....	40
3)	Komunikasi informasi.....	41
4)	Pengambilan keputusan.....	41
5)	Motivasi .....	43
6)	Pengendalian .....	45
7)	Penilaian kinerja.....	46
C.	Kerangka Pikir .....	49
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>50</b>
A.	Pendekatan dan jenis penelitian .....	50
B.	Waktu dan tempat penelitian.....	51
C.	Subjek dan Objek Penelitian .....	52
1.	Objek Penelitian .....	52
2.	Subjek Penelitian .....	52
D.	Teknik Pengumpulan Data.....	55
1.	Observasi .....	56
2.	Wawancara .....	57
3.	Dokumentasi.....	60
E.	Pengabsahan Data .....	61
F.	Teknik Analisis Data.....	62
G.	Sistematika Penulisan .....	67
<b>BAB IV PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA.....</b>		<b>69</b>
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	69
1.	Balai Pengelola Transportasi Darat .....	69
2.	Visi dan Misi .....	72
3.	Tata Kerja BPTD.....	73

4. Susunan Organisasi BPTD Tipe A .....	75
B. Penyajian Data .....	77
1. Sistem Pengendalian Manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalteng .....	77
2. Sistem Pengendalian dalam Meningkatkan Kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah.....	91
3. Tindakan Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kaimantan Tengah dalam mengatasi permasalahan dalam pengendalian...	101
C. Analisis Data .....	108
1. Sistem Pengendalian Manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah .	108
2. Sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah ...	116
3. Tindakan di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah dalam mengatasi permasalahan dalam pengendalian..	122
BAB V PENUTUP.....	126
A. Kesimpulan .....	126
B. Saran.....	128
DAFTAR PUSTAKA .....	129
A. Buku .....	129
B. Jurnal dan Artikel.....	130
C. Internet .....	131
D. Tesis .....	131
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	132

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	16
Tabel 2. 2 Data Subjek Penelitian .....	54



## DAFTAR BAGAN

Bagan 2. 1 Motivasi .....	44
Bagan 2. 2 Kerangka Berpikir.....	49
Bagan 3. 1 Teknik Analisis Data.....	64
Bagan 3. 2 Susunan Organisasi BPTD Tipe A .....	74



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Nama, Lokasi, Wilayah Kerja dan Satuan Pelayanan BPTD. .....	134
Lampiran 2 Gambar BPTD .....	181
Lampiran 3 Kegiatan Aktivitas Apel Pagi BPTD .....	182
Lampiran 4 Wawancara dengan Kepala Balai .....	184
Lampiran 5 Wawancara dengan Kepala Kassubag TU.....	185
Lampiran 6 Wawancara dengan Bidang Kepegawaian .....	187
Lampiran 7 Wawancara dengan Bidang Keuangan .....	187
Lampiran 8 Wawancara dengan Bidang Hubungan Masyarakat .....	188
Lampiran 9 Wawancara dengan Bidang Administrasi Keuangan .....	188



## DAFTAR SINGKATAN

AP2KP	: Aplikasi Penilaian Prestasi dan Perhitungan Kinerja Pegawai
BPTD	: Balai Pengelola Transportasi Darat
FEBI	: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
H	: Hijriah
IAIN	: Institut Agama Islam Negeri
Kal-Teng	: Kalimantan Tengah
M	: Masehi
Prov	: Provinsi
SPM	: Sistem Pengendalian Manajemen
Wil	: Wilayah



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Setiap organisasi baik organisasi publik maupun swasta memiliki tujuan yang hendak dicapai. Organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas, yaitu: perencanaan, koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi, komunikasi informasi, pengambilan keputusan, memotivasi orang-orang dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, pengendalian dan penilaian kinerja.

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen pada organisasi, yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi agar dapat berjalan lebih efisien dan efektif. Namun, dalam pelaksanaannya sering kali terjadi penyimpangan perilaku atau pelanggaran aturan dan prosedur sistem pengendalian manajemen yang sengaja dilakukan oleh pelaksana dalam organisasi. Implementasi strategi merupakan salah satu tujuan sistem pengendalian manajemen yang jika diterapkan dan dilaksanakan dengan baik, sistem pengendalian akan meminimalisasi tindakan penyimpangan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Karsam Sunaryo, *Sistem Pengendalian Manajemen dan Perilaku Disfungsional*, Bogor: Cergas Publika, 2018, h. 1.

Organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa aktivitas pengendalian manajemen ialah: (1) perencanaan, (2) koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi, (3) komunikasi informasi, (4) pengambilan keputusan, (5) memotivasi sumber daya untuk berperilaku sesuai tujuan organisasi, (6) pengendalian, (7) penilaian kinerja.<sup>2</sup> Kegagalan organisasi dapat terjadi karena adanya kelemahan atau kegagalan salah satu atau beberapa tahap dalam proses aktivitas pengendalian manajemen. Sistem manajemen tersebut harus didukung dengan perangkat lain berupa struktur organisasi yang sesuai dengan tipe pengendalian manajemen yang digunakan, manajemen sumber daya manusia dan lingkungan yang mendukung. Ketahanan organisasi hanya mungkin ditingkatkan apabila bersedia menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan, melakukan perubahan. Disisi lain, suatu organisasi dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya, dengan manajemen kinerja secara efektif. Untuk itu, organisasi publik perlu membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan, memiliki cukup sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Akuntansi manajemen sektor publik memegang peran kunci sebagai penyedia informasi bagi pemimpin untuk perencanaan dan pengendalian organisasi karena esensi akuntansi adalah perencanaan dan pengendalian. Proses pengendalian manajemen pada organisasi sektor publik dapat dilakukan dengan menggunakan

---

<sup>2</sup>Muindro Renyowijoyo, *Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010, h. 199.

saluran komunikasi formal maupun informal. Sistem pengendalian manajemen suatu organisasi dirancang untuk memengaruhi orang-orang di dalam organisasi tersebut agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi dan harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawaban (*Responsibility Center*). Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang di pimpin oleh atasan yang bertanggung jawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Tanggung jawab pimpinan pusat pertanggungjawaban ini untuk menciptakan hubungan yang optimal antara sumber daya *input* yang digunakan dengan *output* yang dihasilkan dan dikaitkan dengan target kinerja.<sup>3</sup> Akuntansi menghasilkan informasi yang digunakan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan, pengguna informasi dimaksud jika dikaitkan dengan organisasi maka dapat dikelompokkan menjadi pengguna internal dan pengguna eksternal, Pengguna internal tidak lain tidak bukan adalah manajemen organisasi itu sendiri. Manajemen puncak tugas utamanya berfokus pada perumusan strategi organisasi dalam mencapai tujuan, sedangkan manajemen menengah bertugas dalam mengimplementasikan strategi yang telah dibuat. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengendalian manajemen (SPM).<sup>4</sup>

Di kota Palangka Raya terdapat Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) merupakan Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jendral Perhubungan

---

<sup>3</sup>Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, ( Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018), hlm. 55.

<sup>4</sup>Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusufi, *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2014, h. 3.

Darat. BPTD tipe A yang melaksanakan pengelolaan transportasi darat pada wilayah dengan karakteristik daratan yang terdapat pelayanan transportasi jalan, serta pelabuhan sungai, danau dan penyeberangan komersial dan perintis.<sup>5</sup> Di bentuknya Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) yang ditempatkan di masing-masing provinsi, tugasnya untuk meningkatkan kualitas angkutan darat sehingga keamanan transportasi bisa terjamin. UU Nomor 22, Perhubungan darat memiliki tanggung jawab besar dalam hal meningkatkan kualitas keselamatan angkutan jalan, jadi program kegiatannya harus benar-benar bisa dirasakan masyarakat.<sup>6</sup> Pada BPTD Wil. XVI terdapat Terminal TIPE A Kelas III telah diresmikan oleh pejabat Gubernur pada Rabu, 14 Desember 2011 saat itu yaitu Agustin Teras Narang, SH nama W.A Gara diambil dari nama mantan pejabat Gubernur ke 4 Kalimantan Tengah.

Peraturan Menteri Perhubungan PM 154 Tahun 2016 tentang organisasi dan Tata kerja Balai Pengelola Transportasi Darat dan untuk meningkatkan pelaksanaan penataan manajemen kepegawaian untuk menjamin efektivitas, efisiensi dan kualitas pelaksanaan tugas fungsi jabatan dalam setiap satuan organisasi maka perlu untuk menata kembali peta jabatan dan uraian jenis kegiatan lingkungan unit pelaksana teknis direktorat jendral perhubungan darat.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, “Balai Pengelola Transportasi Darat”, (<http://hubdat.dephub.go.id/unit-kerja/balai-pengelola-transportasi-darat> di akses pada Rabu, 2 September 2020, Pukul 11.06).

<sup>6</sup>Feby Novalius, “Bentuk BPTD, Kemenhub Incar Peningkatan Kualitas Angkutan Darat”,(<https://www.google.com/amp/s/economy.okezone.com/amp/2017/11/20/320/1817400/bentuk-bptd-kemenhub-incar-peningkatan-kualitas-angkutan-darat> di akses pada Jum’at, 25 September 2020, Pukul 06.55).

<sup>7</sup>Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 56 Tahun 2017 tentang peta jabatan dan uraian jenis kegiatan jabatan di Lingkungan Unit pelaksana teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan.

Balai Pengelola Transportasi Darat provinsi Kalimantan Tengah telah membuat struktur organisasi yakni agar semua orang dapat bekerja dengan efisien dan optimal yang mana alur struktur mencakup kebijakan yang disusun sehingga dapat menghasilkan suatu *output* tertentu sehingga tujuan organisasi tercapai. Sistem pengendalian manajemen sebagai alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen dapat berjalan lancar.

BPTD sebagai salah satu organisasi nirlaba harus dapat mempertanggungjawabkan informasinya karena menyangkut kepentingan orang banyak. Akuntansi sektor publik tidak bisa melepas diri dari pengaruh kecenderungan menguatnya tuntutan akuntabilitas sektor publik sehingga terciptanya akuntabilitas publik. Dalam organisasi pemerintah, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi atas aktivitas pemerintahan kepada pihak-pihak berkepentingan. Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap masyarakat luas.

Jika dikaitkan dengan syariah maka pengelolaan dalam setiap aktivitas dalam organisasi hendaknya bermuara pada pencarian keridaan Allah. Adapun konsep yang sesuai dengan ajaran islam ialah nilai pertanggungjawaban, keadilan dan kebenaran. Prinsip pertanggung jawaban (*accountability*) merupakan konsep yang tidak asing dikalangan masyarakat Muslim. Pertanggungjawaban selalu berkaitan dengan konsep amanah, persoalan amanah hasil transaksi manusia dengan sang khalik. Sehingga setiap individu yang terlibat dalam praktik organisasi

harus selalu melakukan pertanggungjawaban yang telah diamanatkan dan diperbuat kepada pihak-pihak terkait. Sejak dalam kandungan, manusia dibebani oleh Allah SWT, untuk menjalankan fungsi kekhilafahan di muka bumi. Inti kekhilafahan adalah menjalankan atau menunaikan amanah, ayat Al-Qur'an menjelaskan proses pertanggungjawaban manusia sebagai pelaku amanah Allah SWT. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Ahzab (33): 72<sup>8</sup>

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا  
وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Artinya:

*“Sesungguhnya kami telah menawarkan amanah kepada langit, bumi dan gunung-gunung, tetapi semuanya enggan untuk memikul amanah itu dan mereka khawatir tidak akan melaksanakannya. Lalu dipikul lah amanah itu oleh manusia. sungguh manusia itu sangat zalim dan sangat bodoh.”*

Berdasarkan ayat tersebut, maka manusia adalah makhluk yang memikul beban, pembebanan meliputi hak dan kewajiban. Setiap beban yang diterima manusia harus dilaksanakan sebagai amanah. Dalam organisasi semua jajaran pegawai telah dipetakan sesuai dengan organisasi dan tata kerja di BPTD, setiap posisi sudah diatur persyaratan dan tanggungjawabnya sehingga dapat lebih tertib dan teratur dalam pembagiannya. Disusun agar setiap pegawai mendapat amanah untuk bertugas dan berfungsi dengan baik.

Prinsip keadilan merupakan nilai inheren yang melekat dalam fitrah manusia. hal ini berarti bahwa manusia pada dasarnya memiliki kapasitas dan

---

<sup>8</sup>Al-Ahzab (33): 72

energi untuk berbuat adil dalam setiap aspek kehidupannya.<sup>9</sup> Selanjutnya prinsip kebenaran merupakan suatu nilai utama dalam kehidupan manusia, yang berarti soal kesesuaian antara apa yang diklaim sebagai diketahui dengan kenyataan yang sebenarnya.

Hal ini sejalan dengan kegiatan Balai Pengelola Transportasi Darat yang mana Koordinator Bapak FQ selalu memantau pegawai yang telah bekerja dengan baik, rajin, disiplin dan patuh terhadap aturan dan selalu mengarahkan aturan agar pegawai menjalankan sesuai dengan yang telah ditetapkan, sehingga apabila terdapat pegawai taat aturan maka dipastikan akan diberikan *reward*. Dalam proses aktivitas manajemen pasti tidak luput dengan adanya permasalahan dalam pengendalian sehingga tidak dapat dihindari, pegawai yang menjalankan aktivitas tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan maka harus ada tindakan ataupun memonitor yang perlu dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Seperti halnya di BPTD ialah dengan mengadakan rapat akibat adanya kelalaian petugas seperti tidak melapor daftar naik/ penumpang, di laksanakannya rapat dengan tujuan untuk mengevaluasi sehingga dapat meningkatkan pelayanan dilingkungan kerja Satpel Terminal Tipe A dan penindakan terhadap PO Bus yang melakukan pelanggaran.<sup>10</sup> Secara singkat maka sangat diperlukan pengendalian yang fungsinya untuk mengidentifikasi terjadinya deviasi atau penyimpangan atas pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan perencanaan sebagai umpan balik untuk melakukan tindakan koreksi atau perbaikan bagi pimpinan dalam mencapai

---

<sup>9</sup>Sarip Muslim, *Akuntansi Keuangan Syariah: Teori dan Praktik*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2015, h. 33.

<sup>10</sup>Observasi Awal pada Pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat, 24 September 2020.

tujuan organisasi. Adanya pelanggaran/ kelalaian tersebut maka pegawai tersebut tidak menjalankan sesuai dengan adanya konsep pertanggungjawaban yang selalu berkaitan dengan amanah, seharusnya tiap individu harus selalu melakukan pertanggungjawaban yang telah diamanatkan. Berdasarkan uraian latar belakang, maka peneliti melakukan penelitian berjudul **“Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalteng?
2. Bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen dalam meningkatkan kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat wilayah XVI Provinsi Kalteng?
3. Bagaimana tindakan manajemen mengatasi permasalahan dalam pengendalian pada Balai Pengelola Transportasi Darat wilayah XVI Provinsi Kalteng?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis bagaimana sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalteng.

2. Untuk menganalisis bagaimana sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah.
3. Untuk mengetahui tindakan manajemen mengatasi permasalahan yang terjadi dalam pengendalian pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalteng.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja dan sejauh mana peran sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalteng.

Sekaligus dapat juga memberikan kontribusi untuk pengembangan pengetahuan, teori, keilmuan bagi ilmu akuntansi sektor publik terutama mengenai sistem pengendalian manajemen di sektor publik.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Secara praktik penelitian ini diharapkan sebagai landasan dan juga bahan masukan untuk organisasi khususnya tentang sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja, dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini juga dapat ditujukan untuk mengevaluasi praktik manajemen dalam suasana tertentu yang sangat berguna untuk memberikan masukan bagi pembuat keputusan. Maka itulah, informasi yang seperti ini sangat penting untuk dimanfaatkan secara langsung berkenaan dengan pembuatan keputusan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Penulis tertarik mengambil judul penelitian “Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah”, berdasarkan penelusuran terhadap beberapa karya penelitian sebelumnya yang memiliki tema yang hampir relevan dengan tema yang diangkat peneliti yakni sebagai berikut:

1. Penelitian oleh Mariyam Chairunisa (2019), Universitas Mercu Buana. Penelitiannya berjudul “Sistem Pengendalian Manajemen, Inovasi dan Kinerja Organisasi Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen pada kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi. Teori *Contingency and Levers of Control* digunakan dalam penelitian ini dengan metode pengumpulan data dan penilaian sampel pada perusahaan manufaktur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari *belief system* dan sistem pengendalian interaktif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun, sistem pengendalian diagnosik tidak memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap inovasi. Penelitian ini semata-mata mengandalkan konstruk kemampuan berinovasi.<sup>11</sup>

Penelitian Mariyam Chairunnisa berkaitan dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Untuk keterkaitannya yaitu membahas sistem pengendalian manajemen sehingga manfaat penelitian Mariyam ialah terdapat teori mengenai *Belief System* yang digunakan untuk mendukung dalam menginspirasi dan mengarahkan karyawan untuk mencari ide-ide baru. Perbedaannya terletak pada waktu dan tempat penelitian, objek yang diteliti serta fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu pada penelitian sebelumnya berfokus pada sistem pengendalian manajemen, inovasi dan kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat, sedangkan penelitian yang dilakukan saat ini berfokus pada sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI provinsi Kalimantan Tengah.

2. Penelitian oleh Riny Chandra (2017), mahasiswa Universitas Samudra, Aceh, Indonesia. Penelitiannya berjudul “Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indoraya Agri Nusa”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan pada PT. Indojoya Agri Nusa.

---

<sup>11</sup>Mariyam Chairunnisa, *Sistem Pengendalian Manajemen, Inovasi, dan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat*, Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi dan Perpajakan, Universitas Mercu Buana, Vol. 12 No. 2, 2019, h. 342.

Hasil penelitian ini menunjukkan secara umum, PT. Indojoya Agri Nusa dalam mencapai laba sebagai salah satu ukuran kinerja pada perusahaan mengalami peningkatan sebesar 82,02%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa kinerja operasional sebagai suatu ukuran prestasi kinerja bagi perusahaan telah mengalami pertumbuhan yang positif atau baik.<sup>12</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Riny Chandra memiliki keterkaitan dengan yang dilakukan penulis. Untuk keterkaitannya peneliti dengan penelitian yang diteliti yaitu membahas sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja. Sehingga manfaat penelitian ini mendukung penelitian yang peneliti lakukan dalam hal teori mengenai sistem pengendalian manajemen untuk mengendalikan bagaimana strategi dalam organisasi berlangsung sesuai rencana dan tujuan. Dan juga dalam penelitian tersebut adanya karakteristik SPM meliputi baik tindakan itu untuk memotivasi usaha pencapaian tujuan dan tindakan mendeteksi/ memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien sehingga sebagai patokan.<sup>13</sup>

Perbedaannya terletak pada waktu dan tempat penelitian dan objek yang diteliti serta fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu pada penelitian sebelumnya berfokus pada sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan pada perusahaan dalam menentukan anggaran operasi perusahaan untuk mencapai tingkat profitabilitas. Dengan

---

<sup>12</sup>Riny Chandra, *Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojoya Agri Nusa*, Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, Universitas Samudra, Vol. 8 No. 1, 2017, h. 619.

<sup>13</sup>Riny Chandra, *Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojoya Agri Nusa*, Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, Universitas Samudra, Vol. 8 No. 1, 2017, h. 621.

peningkatan kinerja menunjukkan bahwa kinerja operasional sebagai suatu ukuran prestasi kinerja bagi perusahaan.

3. Penelitian oleh Wahyu Adhi Suproho(2014), mahasiswa Universitas Jember Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Penelitiannya berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Inovasi Sebagai *Variabel Intervening* Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Sektor Kuliner Wilayah Banyuwangi”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan dengan inovasi sebagai *variabel intervening* pada usaha mikro kecil menengah (UMKM) sektor kuliner wilayah Banyuwangi.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dan jenis data adalah jenis data subyek. Data yang digunakan data primer dan sekunder, dengan teknik pengumpulan data dengan cara dokumentasi. Populasinya adalah 170 UMKM sektor kuliner, sampelnya adalah 200 UMKM sektor kuliner. Peneliti memilih *Random Sampling*, yang menjadi sampelnya adalah manajer/pelaku usaha/karyawan senior UMKM sektor kuliner, ketentuannya satu UMKM diberi satu kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan dengan presentase sebesar 39%, hasil penelitian ini juga menggugurkan/ menolak temuan dari peneliti (Susanti, 2012) yang mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh negatif terhadap inovasi, dan (Bisbe,

2004) yang mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap inovasi. Hasil analisis rekapitulasi jawaban responden, untuk sistem pengendalian manajemen (SPM) 1-13 pertanyaan, rata-rata semua UMKM sudah menerapkan SPM dengan baik. Untuk inovasi 1-16 pertanyaan, ada beberapa poin pertanyaan, rata-rata semua UMKM sudah menerapkan sistem pengendalian Manajemen (SPM) dengan baik. Untuk Kinerja Karyawan 1-22 pertanyaan, ada beberapa poin pertanyaan (8, 12, 14) tiga poin tersebut belum tercapai dengan baik. Namun, kesimpulan secara keseluruhan mengenai SPM, inovasi dan kinerja karyawan sudah cukup baik diterapkan dalam UMKM.<sup>14</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Adhi Suproho memiliki keterkaitan dengan yang dilakukan penulis. Untuk keterkaitannya peneliti dengan yang diteliti yaitu membahas adanya sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga manfaat penelitian ini mendukung penelitian yang peneliti lakukan, dilihat dari hasil penelitian pada penelitian terdahulu.

Perbedaannya terletak pada waktu dan tempat penelitian, serta fokus terhadap objek penelitian yaitu pada penelitian sebelumnya berfokus pada pengaruh sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja karyawan dengan inovasi sebagai *variabel intervening* pada UMKM sektor kuliner wilayah Banyuwangi, sedangkan penelitian saat ini berfokus pada sistem

---

<sup>14</sup>Wahyu Adhi Suprobo, *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) terhadap Kinerja Karyawan dengan Inovasi sebagai Variabel Intervening pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sektor Kuliner Wilayah Banyuwangi*, Universitas Jember, Artikel Ilmiah Mahasiswa 2014, h. 1.

pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Sistem Pengendalian Manajemen, Inovasi dan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat.	Persamaan penelitian oleh Maryam Chairunisa (2019) dengan penelitian saat ini ialah membahas mengenai Sistem Pengendalian Manajemen.	Perbedaan terkait dari waktu dan tempat penelitian, objek yang diteliti serta Fokus penelitian juga berbeda.
2	Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan pada PT. Indoraya Agri Nusa	Persamaan penelitian oleh Riny Chandra (2017) dengan penelitian saat ini ialah membahas mengenai Sistem Pengendalian Manajemen.	Perbedaan terkait dari waktu dan tempat penelitian, objek yang diteliti serta fokus penelitian juga berbeda.
3	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Inovasi sebagai Variabel Intervening pada UMKM Sektor Kuliner Wilayah Banyuwangi.	Persamaan penelitian oleh Wahyu Adhi Suproho (2014) dengan penelitian saat ini ialah membahas mengenai Sistem Pengendalian Manajemen.	Perbedaan terkait dari waktu dan tempat penelitian, objek yang diteliti serta fokus penelitian juga berbeda, pada penelitian sebelumnya fokus dalam melihat pengaruh SPM terhadap kinerja dengan Inovasi sebagai Variabel Intervening di UMKM sedangkan penelitian saat

			ini hanya berfokus pada SPM dalam meningkatkan kinerja pada BPTD wil. XVI dan juga fokus terhadap melihat SPM yang telah diterapkan di tempat tersebut.
--	--	--	---

Sumber: Diolah Oleh Penulis (2021)

Berdasarkan temuan-temuan diatas menunjukkan bahwa tema yang diangkat peneliti memiliki perbedaan dan persamaan dengan tema yang diangkat oleh ketiga penelitian terdahulu yang telah disebutkan diatas. Oleh karena itu, berdasarkan analisis diatas yang menunjukkan bahwa hasil bahwa ternyata tidak ada satu pun penelitian sebelumnya yang memiliki persamaan secara signifikan dengan penelitian yang diangkat peneliti saat ini, baik pada sisi subjek maupun objeknya. Sehingga dengan ini, sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja pada balai pengelola transportasi darat wilayah XVI provinsi kalimantan tengah bisa dikaji lebih lanjut untuk dijadikan sebagai objek penelitian.<sup>15</sup>

Penelitian pendahuluan sebagai tahap yang penting dalam sebuah penelitian kualitatif lapangan, pada khususnya. Meskipun begitu bagi penelitian hal ini juga tidak menutup kemungkinan berguna bagi peneliti kepustakaan. Melalui ini peneliti dapat memperoleh informasi-informasi awal yang dapat menguatkan asumsi-asumsi peneliti.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>*Ibid*, h. 99.

## B. Kajian Teoritis

### 1. Kerangka Teoritik

#### a. Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi adalah suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan dan pelaporan dari suatu organisasi atau entitas yang dijadikan sebagai informan dalam rangka mengambil keputusan dari pihak-pihak yang memerlukan (American Accounting Association, 1966). Dari definisi tersebut jelas bahwa salah satu yang harus dipahami adalah tentang organisasi atau entitas. Organisasi jika dilihat dari tujuannya dapat digolongkan pada organisasi yang bertujuan atau bermotif mencari laba, dan organisasi yang bertujuan atau bermotif selain mencari laba. Akuntansi untuk organisasi yang bertujuan mencari laba dikenal sebagai Akuntansi (sektor) bisnis, dan untuk organisasi yang bertujuan selain mencari laba dikenal sebagai Akuntansi Sektor Publik. Dengan demikian ASP (Akuntansi Sektor Publik) merupakan suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan dan pelaporan transaksi ekonomi dari suatu organisasi atau entitas publik sebagai pemerintahan, LSM, dan lain-lain oleh pihak-pihak yang memerlukan. Organisasi sektor publik yang paling mudah dikenal adalah organisasi pemerintahan.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusufi, *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik, dari Anggaran hingga Laporan Keuangan dari Pemerintah hingga Tempat Ibadah*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2014, h. 3.

Akuntansi sektor publik mencakup proses manajerial dan pertanggungjawaban. Sehingga akuntansi merupakan bentuk akuntabilitas publik, transparansi dan prediktabilitas kinerja organisasi, hal ini merupakan penekanan besar yang ditujukan pada organisasi publik yang menghendaki keterbukaan, transparansi, perlakuan adil, ketidakberpihakan dan prediktabilitas. Akuntabilitas publik merupakan pemberian informasi dan pengungkapan atas aktivitas pemerintah kepada pihak-pihak berkepentingan, sehingga akuntansi pada organisasi sektor publik merupakan sarana yang dapat berperan dan membantu organisasi sektor publik untuk mewujudkan akuntabilitas publik.<sup>18</sup>

b. Organisasi Sektor Publik

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang membangun saling ketergantungan di antara mereka untuk mewujudkan tujuan bersama, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Maka itulah diperlukan perencanaan dan pengendalian memadai terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>19</sup>

Istilah “sektor publik” pertama kali diperkenalkan pada tahun 1952 di mana pada waktu itu sektor publik sering dikaitkan sebagai bagian dari manajemen ekonomi makro yang terkait dengan

---

<sup>18</sup>*Ibid.*, h. 15-16.

<sup>19</sup>Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2007, h. 1.

pembangunan dan lembaga pelaksanaan. Istilah sektor publik telah dijelaskan oleh Halim dan Kusufi dengan baik sebagai mana berikut ini.

Istilah sektor publik tertuju pada sektor negara, usaha-usaha negara dan organisasi nirlaba negara. Abdullah menyebutkan bahwa yang dimaksudkan dengan sektor publik adalah pemerintahan dan berkaitan dengan hajat hidup orang banyak atau pelayanan kepada masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan dan keamanan. Hal ini mempermudah dalam memahami istilah sektor publik dari perspektif kepemilikan (*ownership*), pengendalian (*control*), akuntabilitas (*accountability*), dan lain-lain. Sektor publik dapat dipahami lebih jelas bila dihubungkan dengan akuntan publik, untuk akuntan yang bekerja di organisasi pemerintah.

Entitas organisasi sektor publik sering kali merujuk pada organisasi pemerintahan, mulai dari pemerintahan pusat, provinsi, kabupaten, atau kota. Pemahaman mengenai akuntansi sektor publik terkait dengan lingkungan organisasi yang memengaruhinya. Organisasi sektor publik memiliki tujuan, karakteristik, struktur dan proses, serta lingkungan operasional yang berbeda dengan sektor privat. Beberapa tugas dan fungsi organisasi sektor publik sebenarnya dapat juga dilakukan oleh sektor swasta seperti dalam hal pelayanan publik, sebenarnya dapat juga dilakukan oleh sektor swasta seperti dalam hal pelayanan publik, misalnya layanan transportasi, komunikasi, pendidikan dan sebagainya. Namun, untuk bidang tertentu peranan

organisasi sektor publik tidak dapat digantikan oleh sektor swasta, misalnya fungsi perizinan dan birokrasi pemerintahan. Oleh karena itu, akuntansi sektor publik dalam beberapa hal berbeda dengan akuntansi pada sektor swasta.<sup>20</sup>

Pemahaman mengenai organisasi sektor publik dapat diperoleh melalui pendekatan teori organisasi dalam sektor publik sebagaimana dipaparkan oleh Christensen dkk. (2007) dalam bukunya "*Organization Theory and the Publik Sektor*". Teori organisasi dalam sektor publik menganggap bahwa mustahil untuk memahami isi umum kebijakan dan pengambilan keputusan publik tanpa menganalisis cara pengaturan sistem politik-administratif dan modus operasinya. Sektor publik harus mempertimbangkan serangkaian norma dan nilai yang lebih luas dibandingkan dengan sektor privat dalam pengambilan keputusannya.

Tujuan organisasi publik memengaruhi misi, strategi dan program yang akan dilaksanakan. Masalah yang dihadapi oleh sebagian besar organisasi sektor publik, terutama entitas pemerintahan adalah tujuan organisasi yang lebih menekankan pencapaian kinerja nonkeuangan dibandingkan pencapaian kinerja keuangan karena organisasi sektor publik tidak berorientasi kepada laba. Kinerja nonkeuangan yang ingin dicapai oleh organisasi sektor publik sering kali juga bersifat kualitatif sehingga sulit menentukan ukuran kinerja

---

<sup>20</sup>Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusufi, *Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2014, h. 11.

secara andal. Pada sektor bisnis/ swasta tujuan utamanya adalah untuk memperoleh laba yang maksimal, sedangkan pada organisasi sektor publik lebih pada pemberian pelayanan<sup>21</sup> publik seperti kesehatan masyarakat, pendidikan, penegakan hukum, keamanan, transportasi publik dan penyediaan barang kebutuhan publik.<sup>22</sup> Dilihat dari tujuannya, organisasi sektor publik berbeda dengan sektor privat, perbedaan yang menonjol terletak pada tujuan untuk memperoleh laba. Pada sektor swasta terdapat semangat untuk memaksimalkan laba, sedangkan pada sektor publik tujuan utama organisasi bukan untuk memaksimalkan laba tetapi pemberian pelayanan publik, meskipun tujuan utama sektor publik adalah pemberian pelayanan publik, tidak berarti organisasi sektor publik sama sekali tidak memiliki tujuan yang bersifat finansial. Organisasi sektor publik juga memiliki tujuan finansial, akan tetapi hal tersebut berbeda baik secara filosofi. Usaha pemerintah untuk meningkatkan penerimaan negara, peningkatan laba pada perusahaan-perusahaan milik Negara atau milik daerah upaya pemerintah daerah untuk meningkatkan pendapatan Asli Daerahnya (PAD) adalah contoh adanya tujuan finansial pada organisasi sektor publik.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>*Ibid*, h. 12.

<sup>22</sup>*Ibid*, h. 13.

<sup>23</sup>Monika Handayani, *Akuntansi Sektor Publik dilengkapi 100 soal latihan dan jawaban*, Yogyakarta: Poliban Press, 2019, h.12.

c. Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas Publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Dalam organisasi pemerintah, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi atas aktivitas pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan tersebut. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus bisa menjadi subjek pemberian informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik. *Accountability* mengacu pada pertanggungjawaban oleh seorang *steward* kepada pemberi tanggung jawab.

Terwujudnya akuntabilitas merupakan tujuan utama dari reformasi sektor publik. Tuntutan akuntabilitas publik mengharuskan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekankan pada pertanggungjawaban. Akuntabilitas publik yang harus dilakukan oleh organisasi sektor publik terdiri atas beberapa dimensi, Ellyword menjelaskan terdapat empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik, yaitu: Akuntabilitas kejujuran, Akuntabilitas Proses, Akuntabilitas program dan Akuntabilitas Program.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018, h. 27-28.

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap masyarakat luas. Akuntansi sektor publik tidak bisa melepaskan diri dari pengaruh kecederungan menguatnya tuntutan akuntabilitas sektor publik tersebut. Akuntansi sektor publik dituntut dapat mejadi alat perencanaan dan pengendalian organisasi sektor publik secara efektif dan efisien, serta memfasilitasi terciptanya akuntabilitas publik.<sup>25</sup>

d. Konsep Manajemen Syariah

Manajemen syariah adalah suatu pengelolaan untuk memperoleh hasil optimal yang bermuara pada pencarian keridaan Allah. Oleh sebab itu maka segala sesuatu langkah yang diambil dalam menjalankan manajemen tersebut harus berlandaskan aturan-aturan Allah, yang tertuang dalam Al-Qur'an dan Hadist.<sup>26</sup> Menurut, S. Mahmud A Hawary manajemen (*Al-idarah*) ialah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-keuatan apa yang dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya. Ada 4 landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu: Kebenaran, Kejujuran, Keterbukaan, Keahlian.

---

<sup>25</sup>*Ibid.*, h. 29.

<sup>26</sup>Iwan Aprianto, dkk, *Etika & Konsep Manajemen Bisnis Islam*, Yogyakarta: Deepublish, 2020, h. 52.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah An-Nahl (16): 90<sup>27</sup>

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

Artinya:

*“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.”*

(QS. An-Nahl ayat 90)

Konsep tata kelola manajemen dalam islam menambahkan nilai dengan menegaskan unsur *maqashid syariah* yang bermakna perlindungan atas kesejahteraan manusia, yang terletak dalam bentuk perlindungan hak asasi berupa keyakinan agama, hidup, intelektual, keturunan dan kesejahteraan.<sup>28</sup> Akhlak yang baik menurut agama islam mengandung tiga komponen atau tiga landasan pokok yang harus dimiliki untuk menjalankan manajemen bisnis yang berdasarkan syariah yaitu:

1) Akidah dan Iman

Dalam menjalankan manajemen seseorang harus memiliki akidah yang baik dan benar sesuai dengan perintah Allah. Dan orang tersebut juga juga harus memiliki iman atau percaya kepada

---

<sup>27</sup>An-Nahl (16): 90

<sup>28</sup>Dadang Husen Sobana, *Manajemen Keuangan Syari'ah*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2018, h. 33.

dirinya dan Allah juga selalu melihat apa yang kita kerjakan, maka dari itu dalam perlu kejujuran juga diutamakan.

## 2) Syariah

Yaitu aturan Allah SWT tentang bentuk pelaksanaan dari akidah yang diyakini. Syariah dibutuhkan juga sebagai landasan pokok yang harus dimiliki oleh seseorang, maka seorang dalam manajemen syariah bukan hanya harus menguasai ilmu dunia tetapi juga ilmu agama.

## 3) Akhlak

Landasan yang harus dimiliki seseorang adalah akhlak, karena dalam manajemen syariah kita harus meneladani akhlak Nabi Muhammad SAW yang telah mengajarkan kepada kita umatnya untuk berbuat dengan jujur dan amanah.<sup>29</sup>

Tanggung jawab manusia sebagai khalifah adalah mengelola yang telah disediakan oleh Allah secara efisien dan optimal agar kesejahteraan dan keadilan dapat ditegakkan.

### e. Konsep Pengawasan Syariah (*Al-Riqabah*)

Pengawasan merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan pengawasan diharapkan

---

<sup>29</sup>Iwan Aprianto, dkk, *Etika & Konsep Manajemen Bisnis Islam*, Yogyakarta: Deepublish, 2020, h.70.

penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai.<sup>30</sup>

Dalam kajian islam, khususnya bidang ekonomi islam, pengawasan disering disebut dengan kata Al-Riqabah. Pengawasan bersifat syariah (*al-riqabah al-shar'iyah*) dalam pengertian istilah sebagai “Tindak lanjut pemeriksaan dan analisis semua pekerjaan, tindakan, dan perilaku individu, kelompok, lembaga dan unit dan lain-lain, supaya semua sesuai hukum dan kaidah syariah Islam dan dengan cara dan metode yang tepat dan sah, serta membuat laporan penyimpangan dan kesalahan, dan memperbaikinya dengan segera, melaporkan kepihak yang berwenang, termasuk catatan-catatan, nasihat, intruksi dan cara-cara pengembangan untuk menjadi baik.”<sup>31</sup>

Pengawasan dalam islam memiliki beberapa jenis, yaitu pengawasan Rabbani, pengawasan pemimpin, pengawasan diri sendiri dan pengawasan hukum.

1) Pengawasan Rabbani (*al-riqabah al-rabbaniyah*), kadang di sebut juga pengawasan tinggi adalah pengawasan Allah SWT terhadap Makhlu-Nya. Allah adalah pengawas (*raqib*) semua makhluk. Dia maha mengetahui apa yang disembunyikan oleh makhluk-Nya atau pun yang ditampakkan, lahir dan batin.

---

<sup>30</sup>Ishak Risaldi, “Perbedaan Kualitas Manajerial Siswa KPM (Komunitas Pelajar Muslim) dan Siswa No Organisasi di SMA Negeri 1 Parepare”, Tesis Magister, Parepare: Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare, 2020, H. 28.

<sup>31</sup>Asep Sopian, “Model Pengawasan KSPPS BMT UGT Sidogiti Pasuruan - Jawa Barat” , Tesis Magister , Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018, H. 42-44.

2) Pengawasan Pemimpin (*al-riqabat al-riasiyyah*) adalah pengawasan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya. Hal ini telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW dalam mengawasi para sahabatnya sehingga mereka terdidik untuk memiliki pengawasan diri dimana mereka taat kepada Allah SWT baik dalam keadaan tersembunyi maupun terang-terangan. Pengawasan pemimpin sangat berpengaruh terhadap ketertiban kehidupan masyarakat yang dipimpinnya.

3) Pengawasan Diri Sendiri (*al-riqabat al-dhatiyyah*) adalah pengawasan dari dalam diri manusia karena takut murka Allah dan mengharap kerelaan-Nya. Pengawasan diri sendiri adalah pengawasan lahir batin berupa pengawasan manusia terhadap ucapan, perbuatan dan perilakunya sendiri. Pengawasan diri sendiri adalah pengawasan seorang pegawai, baik tersembunyi maupun terang-terangan, karena rasa takut kepada Allah. Orang karena itu, karena merasa diawasi, maka dia bertindak sesuai dengan kehendak Allah SWT.

4) Pengawasan Hukum (*al-riqabah al-hisbah*) adalah pengawasan terkait dengan amar ma'ruf nahi munkar. Allah memerintahkan agar ada sekelompok orang yang bergerak di dalam dakwah untuk menyerahkan kebajikan dengan menyuruh kepada Ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar. Secara sederhana perbuatan Ma'ruf adalah apa-apa yang diperintahkan oleh syara dan dianggap baik

oleh akal sehat, sedangkan perbuatan mungkar adalah apa-apa yang dilarang oleh syara dan dianggap buruk oleh akal sehat.<sup>32</sup>

## 2. Kerangka Konseptual

### a. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu mekanisme yang dapat menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Dengan adanya SPM sebagai perangkat struktur komunikasi yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bidang. Hal itulah membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dalam memandu perilaku karyawan di dalam organisasi tersebut.

Sistem pengendalian manajemen sangat penting bagi organisasi. Menurut Simons, sistem pengendalian manajemen dapat sebagai pemantauan atas aktivitas organisasi serta digunakan sebagai perencanaan, pemantauan aktivitas, pengukuran kinerja dan mekanisme *integratif*. Berbeda dengan simons, Langfield Smith dan Nilson menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah alat bagi seorang manajer untuk memastikan penggunaan seluruh sumber daya

---

<sup>32</sup>Putri Ayu Pratiwi, “Strategi Dewan Pengawas Syariah Pada BNI Syariah dalam Menjamin Terlaksanakannya Prinsip-Prinsip Syariah (Studi Bank Negara Indonesia Syariah)”, Tesis Magister, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2021, H. 18-19.

untuk mencapai tujuan organisasi, sebagai prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk mencapai atau mengubah pola dalam suatu aktivitas organisasi. Berdasarkan penjelasan sistem pengendalian manajemen menurut simons, Langfield-Smith dan Nilson dapat di simpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen meliputi perencanaan, sistem pelaporan dan prosedur pemantauan yang didasarkan pada penggunaan informasi. Pengguna informasi dapat melihat pengelolaan sumber daya yang diperoleh dan digunakan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen harus dijalankan dengan optimal oleh setiap organisasi.<sup>33</sup>

Sistem pengendalian manajemen (SPM) didefinisikan secara luas sebagai segala sesuatu yang dilakukan manajer untuk membantu memastikan bahwa strategi dan rencana organisasi dapat dilaksanakan, bahkan jika kondisi berubah, hal ini bisa di modifikasi. Pengendalian manajemen merupakan fungsi penting dalam organisasi, kegagalan dalam pengendalian manajemen akan membawa kerugian finansial yang besar, rusaknya reputasi dan bahkan mungkin dapat membawa kegagalan bagi organisasi.<sup>34</sup> Pengendalian didesain untuk mencegah masalah sebelum perusahaan mengalami berbagai hal yang merugikan yang dapat memengaruhi kinerja. Sebagai contoh pengendalian proaktif mencakup proses perencanaan, perlunya persetujuan pengeluaran,

---

<sup>33</sup>In Rosini, *Sistem Pengendalian Manajemen Berorientasi Keberlanjutan*, Indamay: Penerbit Adab, 2020, h.12.

<sup>34</sup>Kenneth A. Merchant dan Wim A. Van der Stede, *Sistem Pengendalian Manajemen pengukuran kinerja, evaluasi dan insentif*, Jakarta: Penerbit salemba empat, 2014, h. 3.

pemisahan tugas dan pembatasan akses. Maka pengendalian manajemen melibatkan seluruh alat dan sistem yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan terhadap karyawan konsisten dengan tujuan dan strategi perusahaan. Sistem ini sendiri umumnya merujuk pada sistem pengendalian manajemen (SPM). Sistem pengendalian manajemen memengaruhi perilaku karyawan pada cara yang diharapkan dan dapat meningkatkan profitabilitas yang dimana perusahaan akan mencapai tujuannya. Dengan demikian, fungsi utama pengendalian manajemen adalah memengaruhi perilaku agar sesuai dengan yang diinginkan, keuntungan pengendalian manajemen adalah peningkatan probabilitas tujuan yang akan dicapai.<sup>35</sup>

Dengan adanya SPM sebagai proses seorang manajer dalam memastikan sumber daya yang diperoleh dan dipergunakan secara efisien dan efektif dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Implementasi SPM memainkan peran penting dalam kinerja organisasi, karena SPM menjadi alat utama yang harus diambil manajer untuk merencanakan, menganalisis dan mengevaluasi informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan yang tepat.

Sistem pengendalian manajemen suatu organisasi dirancang untuk memengaruhi individu-individu didalamnya untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasional. Pengendalian organisasi dapat dilakukan melalui sistem pengendalian berupa aturan dan prosedur

---

<sup>35</sup>*Ibid*,h. 6.

birokrasi atau melalui manajemen informasi dan komunikasi yang dirancang secara formal.<sup>36</sup>

Suatu sistem pengukuran kinerja menyediakan suatu mekanisme untuk mengaitkan strategi dengan tindakan. Peran utama dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk membantu melaksanakan strategi yang dipilih. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja, visi manajemen harus dijabarkan ke dalam tujuan (*goals*) dan diterjemahkan ke sasaran-sasaran strategi. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh manajemen dimasa yang akan datang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi diperlukan perumusan strategi.<sup>37</sup>

Dalam perkembangan dunia bisnis saat ini, tindakan pengendalian yang dinilai cukup efektif adalah dengan menempatkan sistem pengendalian kedalam tindakan *preventive objective* dimana penyimpangan atau kekurangan dapat dicegah sedini mungkin. Tindakan ini sangat bergantung pada komitmen manajemen dalam melakukan pengelolaan dengan prinsip *prudent* karena hal ini mungkin saja dapat berdampak pada ketidakefektifan manajemen. Oleh karena itu, perlu adanya pengembangan strategi bagi manajemen organisasi

---

<sup>36</sup>Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusufi, *Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan, Dari Pemerintahan Hingga Tempat Ibadah*, Jakarta: Penerbit salemba empat, 2014, h. 84.

<sup>37</sup>Riny Chandra, *Penerapan Sistem Pengendalian Manajmen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojava Agri Nusa*, Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, Universitas Samudra, Vol. 8, No. 1, 2017, h. 622.

untuk menerapkan fungsi pengendalian namun tetap menjaga dinamika besar pada seluruh fungsi organisasi secara menyeluruh.

b. Kinerja Manajemen

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai maknanya yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan kontribusi pada ekonomi.<sup>38</sup>

Menurut Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*Strategic Planning*) suatu organisasi.<sup>39</sup> Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja manajemen sebagai alat pemandu perilaku kerja para karyawan dengan tujuan organisasional. Kinerja manajerial merupakan kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan

---

<sup>38</sup>Wibowo, *Manajemen Kineja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, h. 7.

<sup>39</sup>Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori&Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2014, h.

tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional. Kinerja ini sebagai nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Didalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Atas dasar penilaian tersebut, dilakukan *review* bersama antara atasan dan bawahan untuk mengetahui apakah terdapat kesalahan dalam proses kinerja. Berdasarkan hasil *review*, diberikan umpan balik untuk melakukan koreksi terhadap perencanaan kinerja, dilakukan pembinaan sumber daya manusia.<sup>40</sup>

Manajemen kinerja diawali dengan perumusan dan penetapan tujuan yang hendak dicapai, sehingga tujuan organisasi dicapai melalui serangkaian kegiatan, dengan mengerahkan semua sumber daya yang

---

<sup>40</sup>*Ibid*, h. 4.

diperlukan untuk pencapaian tujuan tersebut. Tujuan yang diharapkan tersebut merupakan titik awal dalam perencanaan kinerja organisasi.<sup>41</sup>

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya. Berdasarkan pengertian para ahli maka dapat dijelaskan kinerja manajerial adalah kemampuan yang telah dicapai seseorang manajer dalam menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang luas yang memerlukan manajer mendefinisikan, memfasilitasi, dan mendorong kinerja dengan mengusahakan umpan balik tepat waktu dan secara konstan memfokuskan perhatian setiap orang pada sasaran akhir. Dengan memerhatikan pandangan para pakar diatas dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>41</sup>*Ibid*, h. 3.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk dan jasa, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukan sebagai kinerja atau *performa* organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam melaksanakan aktivitasnya. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>42</sup> Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain berupa mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan

---

<sup>42</sup> *Ibid*, h. 11.

kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi fondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran, memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerja sama serta terjadi komunikasi dua arah.<sup>43</sup>

Kinerja individu, tim atau organisasi mungkin dapat mencapai tujuan dan sasaran seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi dimasa depan dapat dicapai dengan lebih baik. Perbaikan kinerja dilakukan dengan melibatkan segenap sumber daya manusia dalam organisasi dan meliputi perbaikan seluruh proses manajemen kinerja. Perbaikan kinerja dapat dilakukan terhadap seluruh proses manajemen kinerja,

---

<sup>43</sup> *Ibid*, h. 12.

meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coasting* dan *mentoring* sumber daya manusia, proses penilaian dan *review*, pengukuran kinerja dan dalam melakukan evaluasi kinerja.<sup>44</sup>

Individu dan kelompok menerima tanggung jawab untuk proses perbaikan organisasi berkelanjutan melalui keterampilan, perilaku, dan kontribusi mereka sendiri. Budaya organisasi memastikan bahwa individu terdorong berperilaku dengan cara yang memungkinkan dan memperkuat hubungan kerja yang lebih baik.

c. Sistem Pengendalian dalam Meningkatkan Kinerja

Pengendalian manajemen meliputi beberapa aktifitas yaitu perencanaan, koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi, komunikasi informasi, pengambilan keputusan, memotivasi orang-orang dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, pengendalian dan penilaian kinerja.

1) Perencanaan

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh dalam sebuah lembaga, tentu mempunyai tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut perlulah dibuat perencanaan terlebih dahulu. Secara garis besar, perencanaan ini menggambarkan tentang apa, bagaimana, mengapa, kapan akan dilakukan dan untuk siapa. Rencana dibutuhkan untuk

---

<sup>44</sup> *Ibid*, h. 16.

memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan tujuan, kebijakan, prosedur, program kerja dan aturan-aturan lain dari semua alternatif yang ada. Yang berarti juga sebuah kegiatan yang menghubungkan fakta dan membuat atau menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa depan dengan cara merumuskan kegiatan kerja untuk pencapaian hasil yang diinginkan.

Elemen-elemen dalam perencanaan:

- a) Sasaran organisasi, menyangkut sasaran jangka pendek, menengah (1-5 tahun) dan panjang (5 tahun ke atas). Misal *statement* sasaran jangka pendek, “mencapai kenaikan produktivitas sebesar 15% dari modal yang diinvestasikan pada tahun 2004”.
- b) Tindakan (*Action*) arah yang dipakai untuk menopang tercapainya sasaran.
- c) Sumber daya.
- d) Implementasi – pelaksanaan tugas dan pengarahan personal untuk melaksanakan rencana.

Empat (4) tahapan dalam menyusun sebuah rencana:

- a) Menetapkan tujuan.
- b) Merumuskan keadaan sekarang dengan jalan pendeskripsian kekuatan sumber daya manusia, alam dan modal.

- c) Identifikasi segala kemudahan dan hambatan, yang salah satunya bisa dengan menggunakan pendekatan SWOT.
- d) Mengembangkan serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan dalam menyusun program kerja, diperlukan pula pembuatan rencana utama tak terlaksana.

Perencanaan merupakan sebuah proses kerja yang cukup panjang dan dapat dilakukan dengan tiga pendekatan perkembangan yang menguntungkan (*profitable growth approach*), pendekatan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan pendekatan portofolio dan kesenjangan perencanaan.<sup>45</sup>

## 2) Koordinasi

Koordinasi sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan pada satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. koordinasi sangat berperan penting dalam menciptakan kelancaran dalam segala aspek yang berjalan dalam suatu organisasi, sehingga koordinasi yang ada sangat memengaruhi anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Koordinasi sebagai faktor memengaruhi kinerja karyawan, sebagai proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu organisasi agar mempunyai keselarasan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, oleh karena itu manajer harus mengkoordinir sumber

---

<sup>45</sup> Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2020, H. 49.

daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi tersebut.<sup>46</sup>

### 3) Komunikasi informasi

Komunikasi yang efektif sangat berpengaruh terhadap proses keberhasilan komunikasi dalam menyampaikan pesan yang diinginkan. Organisasi sangat memerlukan hal ini karena tanpa komunikasi yang efektif diantaranya berbagai pihak terlibat didalamnya, akan menyebabkan kurangnya pemberiannya pelayanan yang baik, komunikasi akan terlaksana dengan baik bila direncanakan dan disusun dengan penggunaan manajemen komunikasi. Komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi merupakan sesuatu yang sangat pokok yang dalam prosesnya terdapat tujuan.<sup>47</sup>

### 4) Pengambilan keputusan

Pembuatan keputusan adalah bagian kunci kegiatan manajer, terutama dalam melaksanakan fungsi perencanaan. Pembuatan keputusan adalah serangkaian kegiatan yang dipilih sebagai penyelesaian dari suatu masalah tertentu. Dalam pembuatan keputusan, manajer merespons kesempatan dan tantangan yang ada

---

<sup>46</sup>Lisa J. Lovihan, dkk, *Analisis Koordinasi dan Pengawasan Serta Hubungannya dengan Kinerja Karyawan PT. Berkat Nikita Waya Lansot di Minahasa Utara*, Jurnal EMBA, Vol. 6 No. 4, September 2018, h. 2379.

<sup>47</sup>Fifi Hasmawati, *Manajemen dalam Komunikasi*, Al-Idarah, UIN Sumatera Utara, Volume V, No. 6, 2018, h. 77.

dengan menganalisis berbagai pilihan dan membuat keputusan mengenai tujuan dan tindakan yang akan dilakukan.

Definisi-definisi pengambilan keputusan menurut beberapa ahli di antaranya adalah:

Menurut Eisenfuhr pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Definisi ini memiliki tiga kunci elemen. Pertama, pengambilan keputusan melibatkan membuat pilihan dari sejumlah pilihan. Kedua, pengambilan keputusan adalah proses yang melibatkan lebih dari sekadar pilihan akhir dari antara alternatif. Ketiga “hasil yang diinginkan” yang disebutkan dalam definisi melibatkan tujuan atau target yang dihasilkan dari aktivitas mental bahwa pembuat keputusan terlibat dalam mencapai keputusan akhir.

Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas, pengambilan keputusan bisa disimpulkan bahwa suatu proses pemilihan dari antara alternatif untuk mencapai suatu hal.

Tujuan pengambilan keputusan adalah untuk menyelesaikan masalah atau setidaknya tidaknya dapat mempersempit/memperkecil masalah, di dalam rangka pengambilan keputusan.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2020, h. 86-86.

## 5) Motivasi

Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Menurut beberapa pendapat para ahli berikut ini:

Chung & Meggison menyatakan bahwa "*Motivation is defined as/goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal ... it is closely performance*", motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan ... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan.

Berelson dan Steiner mendefinisikan motivasi sebagai "*all those inner striving conditions variously described as wishes, desire, needs, drives and the like*". Dengan demikian, motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Di sisi lain menurut Santoso Soroso, "Motivasi adalah suatu kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*)"

Motivasi muncul dalam dua bentuk dasar, yaitu:

❖ Motivasi ekstrinsik (dari luar)

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik.

❖ Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang/kelompok)

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian memengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

**Bagan 2. 1**

**Motivasi**



Yang harus dipahami bahwa dengan bentuk motivasi tersebut tidak akan berjalan jika tidak didukung dengan unsur-unsur penggerak motivasi itu sendiri. Karena dengan adanya unsur penggerak motivasi itu sendiri, karena dengan adanya penggerak tersebut mampu menyebabkan berbagai bentuk motivasi akan terwujud. Unsur-unsur penggerak motivasi, antara lain kinerja,

penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kesempatan.<sup>49</sup>

Motivasi memiliki kedudukan penting ini disebabkan karena konsep motivasi mampu memberi pengaruh besar bagi kemajuan serta pergerakan suatu perusahaan dimasa depan.

#### 6) Pengendalian

Kata pengendalian berasal dari bahasa Perancis “*Contre*” yang artinya melawan. Koontz dan Donnell mendefinisikan Pengendalian sebagai suatu tindakan yang dilakukan dengan mengukur dan menghubungkan kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa peristiwa yang terjadi sesuai dengan rencana. Suatu tindakan pengendalian dapat mengungkapkan adanya suatu penyimpangan dan dapat membantu manajemen dalam menjamin terciptanya pemenuhan rencana yang ditetapkan.

Secara etimologis *controlling* lazimnya diterjemahkan dengan pengendalian atau pengawasan. Tery mengartikan pengendalian sebagai suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pengendalian berorientasi pada objek yang dituju dan merupakan alat untuk memerintah orang-orang dalam bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai. Dengan pengendalian/pengawasan sebagai kegiatan mengukur efektivitas kerja personel dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat

---

<sup>49</sup>Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*, Jogjakarta: Alfabeta, 2014, h. 190.

tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Jadi yang dinamakan pengendalian atau pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mengukur, menganalisis, menggambarkan serta mengkoreksi pelaksanaan suatu rencana yang telah disusun agar berjalan dengan efektif.<sup>50</sup>

#### 7) Penilaian kinerja

Menurut Mulyadi, penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya untuk mematuhi perilaku yang semestinya melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan yang diterima baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.<sup>51</sup> Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka diketahui kondisi

---

<sup>50</sup>Arisman, Aries Putriyani dan Ahmad Afandi, *Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) Dalam Perspektif Islam*, Jurnal Ilmu Akuntansi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Volume 11 (2), 2018: 293-304, h. 294.

<sup>51</sup>Muhammad Ridwan dan Fitri Hamelinda, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Survey Pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh*, Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, Universitas Jambi, Vol. 6, No. 3, 2017, h. 173.

sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan/pegawai. Penilaian kinerja meliputi: daftar hadir pegawai, disiplin waktu, pekerjaan yang telah diselesaikan, kerajinan dan keterampilan pegawai dan kontribusi yang diberikan pegawai pada organisasi di BPTD.

Pengendalian manajemen juga disebut sebagai proses dimana manajer memengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen sebagai perangkat yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus. Tujuan dari sistem ini adalah untuk meningkatkan keputusan-keputusan kolektif dalam organisasi, dua unsur penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan pengendalian dan proses pengendalian.

Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin baik pelaksanaan sistem pengendalian manajemen maka semakin baik pula kinerja manajerial. Dengan SPM yang merupakan sistem yang mempunyai fungsi sebagai suatu wadah untuk merencanakan target yang akan dicapai perusahaan dimasa mendatang. Menyusun aktivitas, mempraktekkan serta mengawasi aktivitas dari pelaksanaan yang sudah direncanakan agar tetap pada jalurnya. Hal ini sejalan dengan tujuan dari pengendalian manajemen yakni untuk memperoleh informasi yang terintegrasi dan andal, mengukur ketaatan pada prosedur dan peraturan yang sudah ditetapkan apabila manajemen telah melakukan ini dengan baik maka

dengan sendirinya akan memberikan jaminan kepada manajemen untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasinya. Apabila tujuan dan sasaran organisasi telah dicapai maka dengan demikian akan meningkatkan kinerja manajer itu sendiri.<sup>52</sup>



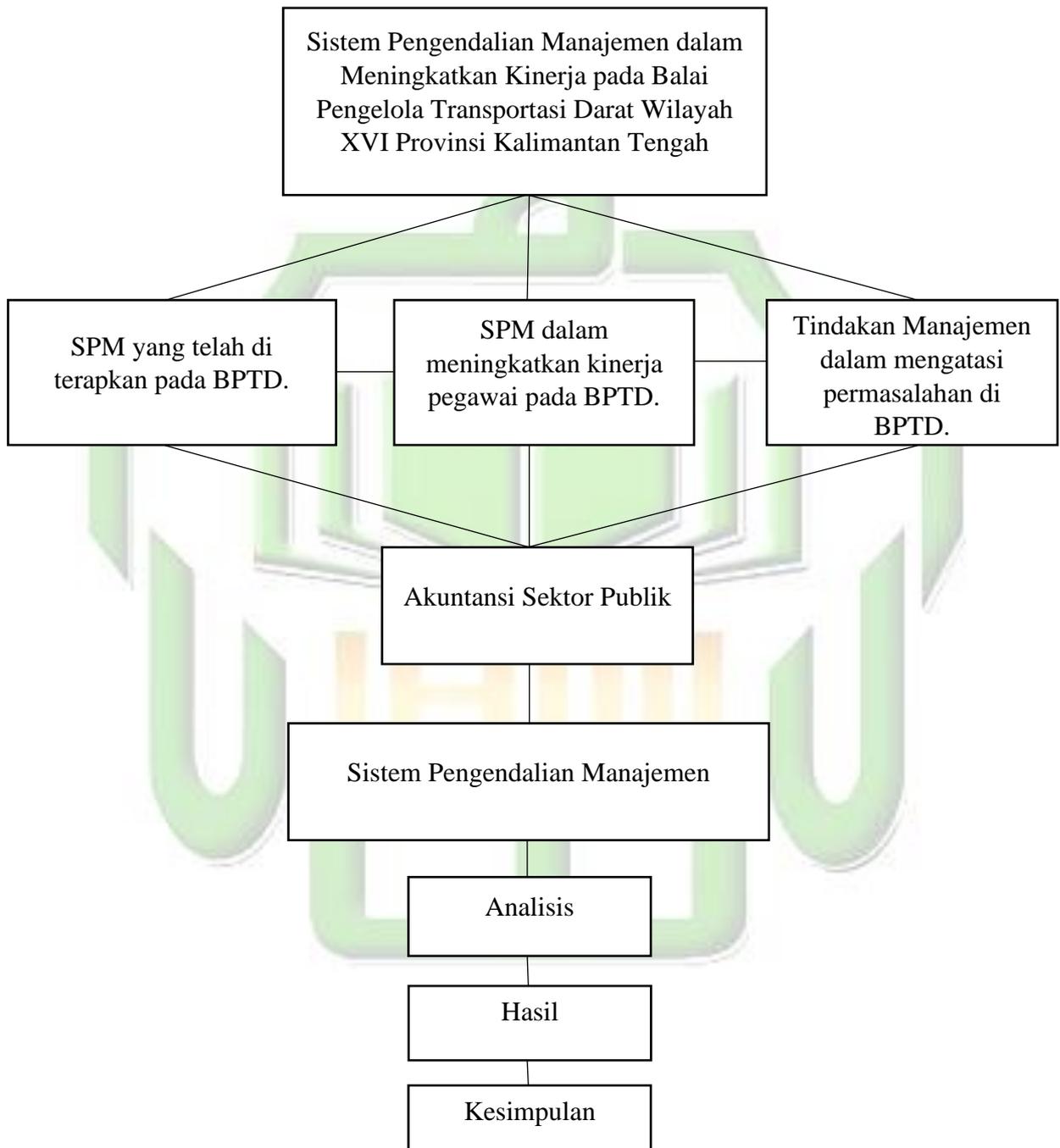
---

<sup>52</sup>Suprantiningrum dan Aurora Diskayani Lukas, *Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Moderating Teknologi Informasi*, Owner: Riset & Jurnal Akuntansi, Universitas Semarang, Volume 5 Nomor 1, Februari 2021, h. 182.

C. Kerangka Pikir

Bagan 2. 2

Kerangka Pikir



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Creswell adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Penelitian kualitatif digunakan teknik observasi terlibat langsung atau berbaur dengan yang diteliti, dokumentasi dan wawancara dalam mengumpulkan data. Dalam praktiknya peneliti akan melakukan *review* terhadap penelitian kualitatif yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa bentuk seperti foto, dokumen, catatan lapangan dan dokumen resmi lainnya pada saat penelitian dilakukan.<sup>53</sup>

Penelitian ini menggunakan penelitian yang bersifat deskriptif, langkah ini mendeskripsikan suatu obyek, fenomena atau *setting* sosial yang akan dituangkan dalam tulisan yang bersifat naratif. Sehingga dalam penulisannya kualitatif berisi kutipan-kutipan data (fakta) yang diungkap di lapangan untuk memberikan dukungan terhadap apa yang disajikan.<sup>54</sup> Metode ini sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data dekriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Dalam penelitian kualitatif ini peneliti adalah instrumen kunci. Oleh karena itu, peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan

---

<sup>53</sup>Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia, 2019, h. 7.

<sup>54</sup>Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Sukabumi: CV Jejak, 2018, h. 11.

yang luas jadi bisa bertanya, menganalisis, dan mengontruksikan objek yang diteliti menjadi lebih jelas, sehingga peneliti dapat menggambarkan serta mengumpulkan data mengenai Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah.<sup>55</sup>

## **B. Waktu dan tempat penelitian**

### **1. Waktu Penelitian**

Waktu yang digunakan dalam penelitian mengenai Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah selama 3 bulan terhitung bulan Agustus, September dan Oktober tahun 2021). Penulis memilih Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI sebagai lokasi penelitian sistem pengendalian manajemen.

### **2. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah yang bertempat di jalan Mahir Mahar Km. 1 Lingkar Luar Komplek Terminal Akap W.A Gara Palangka Raya.

---

<sup>55</sup>Indra Bastian, *Audit Sektor Publik Pemeriksaan Pertanggungjawaban Pemerintah*, Jakarta: Salemba Empat, 2014, h. 151.

## C. Subjek dan Objek Penelitian

### 1. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah suatu kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan adanya objek maka adanya sesuatu yang menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapat solusi dari permasalahan yang terjadi.

Objek dalam penelitian ini yaitu pada sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan di BPTD dan langkah manajemen dalam mengatasi permasalahan. Dalam hal ini yang menjadi fokus penelitian adalah sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja yang dilaksanakan pada BPTD wilayah XVI. Penelitian ini merupakan pendekatan pada bidang ilmu akuntansi manajemen terhadap kinerja manajemen.

### 2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian. Teknik pengumpulan subjek penelitian dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono), mengambil sebagian yang dipilih adanya kriteria maupun situasi dimana peneliti menggunakan penilaian memilih responden.

Subjek dalam penelitian ini yaitu Kepala Balai, Subbag Tata Usaha, Bidang Kepegawaian dan Pegawai di “Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah” untuk mendapatkan informasi

mengenai peran sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja dan tindakan manajemen dalam mengatasi permasalahan dalam pengendalian pada Balai Pengelola Transportasi Darat wilayah XVI Provinsi Kalteng, yaitu:

a. Kepala Balai

Kepala Balai dijadikan subjek penelitian karena yang paling memengaruhi orang-orang dalam organisasi tersebut agar sesuai dengan tujuan organisasi, pemimpin bertanggung jawab terhadap pusat pertanggung jawaban ataupun akuntabilitas. Sebagai manajemen puncak salah satu yang memonitor bagaimana pelaksanaan manajemen kepegawaian untuk menjamin efektivitas, efisiensi dan kualitas pelaksanaan tugas dalam setiap satuan organisasi dan juga tokoh yang mengkoordinasi proses pembuatan rencana dan pengambilan keputusan apakah sebaiknya dipertahankan atau diubah dengan fokus pada tujuan yang akan dicapai dan memandu perilaku pegawai. Koordinator dijadikan subjek penelitian karena merupakan pimpinan dalam memantau pegawai yang telah bekerja dan juga selalu mengarahkan aturan pegawai menjalankan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b. Subbagian Tata Usaha

Subbagian Tata Usaha sebagai subjek penelitian karena mempunyai tugas dalam melaksanakan di bidang pelayanan administratif meliputi: Umum, Keuangan, Kepegawaian, Perlengkapan, Perencanaan dan Pengelolaan Data.

c. Pegawai BPTD

Pegawai BPTD sebagai subjek penelitian karena pegawai sebagai SDM yang melakukan pelaksana aktivitas, didalam proses aktivitas harus selalu dilakukan memonitoring maupun peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia.

Dengan adanya budaya organisasi mencerminkan bagaimana kesesuaian antara individu dan budaya dimana ia bekerja. Termasuk kepuasan kerja dan kreativitas tergantung pada kesesuaian antara karakter orang dengan budaya organisasi.

**Tabel 2. 2**  
**Data Subjek Penelitian**

No	Nama Inisial	Status	Keterangan
1	BT	Pejabat BPTD Wil. XVI Prov Kalteng	Kepala Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah
2	DA	Pejabat BPTD Wil. XVI Prov Kalteng	Kepala Kasubbag Tata Usaha
3	KK	Pejabat BPTD Wil. XVI Prov Kalteng	Kepala Bidang Kepegawaian
4	BR	Pegawai atau Staf BPTD Wil.XVI Prov Kalteng	Pegawaian Bidang Hubungan Masyarakat

5	DH	Pegawai atau Staf BPTD Wil.XVI Prov Kalteng	Pegawai Bidang Keuangan
6	AR	Pegawai atau Staf BPTD Wil.XVI Prov Kalteng	Pegawai Bidang Pengadministrasian Keuangan

Sumber: diolah oleh peneliti

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan pekerjaan penelitian yang tidak dapat dihindari dalam kegiatan penelitian. Teknik pengumpulan data tetap merupakan langkah yang strategis, karena tujuan pokok penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai latar, dalam berbagai sumber, dan dalam berbagai cara. Dalam pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder, Sumber primer/ Sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data kepada pengumpul data, antara lain jurnal, tesis, disertasi sedangkan sumber data sekunder adalah merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data, baik melalui orang maupun melalui catatan dokumen sifatnya lebih baku sering pula disebut “sumber pustaka baku”. Dari segi cara, teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, *interview*, kuisioner, dokumen dan gabungan.

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan teknik kondisi yang alami, sumber data primer, dan lebih banyak pada teknik observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

## 1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati objek yang akan diteliti, menganalisis, serta mencatat hasil objek yang akan diteliti, menganalisis, serta mencatat hasil temuan di tempat penelitian. Observasi terhadap aktivitas pegawai dengan peneliti mengamati tujuannya untuk mengumpulkan data mengenai proses aktivitas BPTD yang melibatkan pegawai dalam menjalankan tujuan yang hendak dicapai dan juga strategi organisasi dalam.

Sanapiah Faisal mengklarifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipasi (*partisipant observation*), observasi secara terang-terangan dan tersamar (*overt obseravion and covert observation*) dan observasi tak terstruktur (*unstructured observation*).

### a) Observasi berpartisipasi (*Partisipant Observation*)

Observasi berpartisipasi merupakan metode pengumpulan data, dimana peneliti terlibat secara aktif dalam mengamati objek yang akan diteliti. Dalam observasi berpartisipasi, peneliti dapat terlibat langsung dengan kegiatan yang akan diteliti.

### b) Observasi secara terang-terangan dan tersamar

Observasi secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation and covert observation*) merupakan metode pengumpulan data, dimana sumber data (informan) menyadari bahwa mereka sedang diamati.

c) Observasi tak terstruktur

Observasi tak terstruktur merupakan metode pengumpulan data yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi.<sup>56</sup>

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah observasi secara terang-terangan (*overt observation*) dengan metode pengumpulan data, dimana sumber data menyadari mereka sedang diamati.

Melalui observasi peneliti akan mendapatkan pengalaman langsung, sehingga memungkinkannya menggunakan pendekatan induktif. Jadi, penelitiannya tidak di pengaruhi oleh konsep atau pandangan sebelumnya. Pendekatan induktif membuka kemungkinan untuk melakukan penemuan dan dengan melalui pengamatan dilapangan, peneliti tidak hanya mengumpulkan data yang kaya, tetapi juga memperoleh kesan-kesan pribadi dan merasakan suasana sosial yang diteliti.

2. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informan dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Pengertian lain wawancara adalah suatu metode pengumpulan data yang berupa pertemuan dua orang atau lebih secara langsung untuk bertukar informan dan ide dengan tanya jawab secara lisan sehingga dapat dibangun makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara

---

<sup>56</sup>I Made Laut Mertha Jaya, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Teori, Penerapan dan Riset Nyata*, Yogyakarta: Quadrant, 2020, h.150.

secara mendalam dalam penelitian ini dilakukan dengan kepala balai untuk memperoleh data tentang mekanisme aktivitas yang dilaksanakan di BPTD dan tanggapan manajemen apabila terdapat masalah/kelalaian pegawai maka tindakan seperti apa yang dilakukan dalam pengendalian.

Macam-macam wawancara dapat terbagi menjadi, yaitu wawancara terstruktur, wawancara tidak terstruktur, wawancara individual dan wawancara kelompok.

a. Wawancara terstruktur

Pewawancara harus mengumpulkan informasi secara pribadi dari sumber yang bersangkutan. Wawancara semacam ini melibatkan penggunaan serangkaian pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya dan teknik perekaman yang sangat terstandarisasi. Demikian, pewawancara dalam wawasan terstruktur mengikuti prosedur baku yang ditetapkan, mengajukan pertanyaan dalam bentuk dan perintah yang ditentukan. Pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.

Dalam melakukan wawancara, selain harus membawa instrumen sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpulan data juga dapat menggunakan alat bantu seperti tape recorder, gambar, brosur, dan material lain yang dapat membantu pelaksanaan wawancara secara lancar.

b. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara ini ditandai dengan fleksibilitas pendekatan untuk pertanyaan. Wawancara tidak terstruktur tidak mengikuti sistem pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya dan teknik pencatatan informasi standar. Dalam wawancara tidak terstruktur, pewawancara diberi kebebasan lebih besar untuk bertanya, jika perlu, pertanyaan tambahan atau kadang-kadang dapat menghilangkan pertanyaan tertentu jika situasinya mengharuskan.<sup>57</sup>

c. Wawancara Individual

Wawancara individual merupakan wawancara yang dilakukan peneliti dengan seorang sumber data (informan). Wawancara individual ini bertujuan agar sumber data (informan) dapat memberikan informasi lebih. Sehingga, data yang didapatkan dapat membantu peneliti dalam menjawab permasalahan yang ditelitinya.

d. Wawancara kelompok

Wawancara kelompok merupakan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan berbagai sumber data (informan) pada waktu yang bersamaan. Wawancara kelompok bertujuan agar informasi yang didapatkan oleh peneliti dapat lebih akurat dan dapat dibandingkan jawabannya antara informan yang satu dengan yang lainnya.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>Tarjo, *Metode Penelitian Sistem 3x Baca*, Yogyakarta: Penerbit Deepublish (Grup Penerbitan CV Budi Utama), 2019, h. 97.

<sup>58</sup>I Made Laut Mertha Jaya, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Teori, penerapan, dan Riset Nyata*, Yogyakarta: Quadrant, 2020, h. 154,

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur ditandai *fleksibilitas* untuk pertanyaan tetapi dengan sudah ditentukan pertanyaan sebelumnya. Dalam wawancara ini, pertanyaan tambahan atau kadang-kadang dapat menghilangkan pertanyaan tertentu jika situasinya mengharuskan.

### 3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan atas suatu fenomena yang telah terjadi. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, dan sebuah karya seseorang. Contoh dokumen dalam bentuk tulisan adalah catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan dan kebijakan. Contoh dokumen dalam bentuk gambar adalah foto, sketsa, gambar hidup dan lainnya.

Dokumen sangat penting untuk menunjang keberhasilan observasi dan wawancara. Dokumen yang dalam penelitian ini antara lain surat-surat, foto, biografi tokoh, struktur organisasi, laporan rapat, usulan peraturan kebijakan, daftar pegawai, tata tertib pegawai, surat keputusan atau arsip apa saja yang merupakan catatan penting yang terkait dengan manajemen di BPTD maupun terkait dengan penelitian yang diteliti saat ini.

Maka, hasil penelitian tersebut akan lebih kredibel atau akurat, sebab telah didukung oleh potret foto, catatan kecil yang dibuat oleh peneliti. Selain itu, dokumen juga dapat mempermudah peneliti mengolah data penelitiannya.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup>I Made Laut Mertha Jaya, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Teori, Penerapan, dan Riset Nyata*, Yogyakarta: Quadrant, 2020, h. 158.

## E. Pengabsahan Data

Penelitian kualitatif ini menggunakan kriteria khusus untuk ukuran keabsahan data, penelitian ini dilakukan secara valid dan direkam dalam jejak pengamatan di lapangan serta ada kepercayaan yang tinggi, sehingga orang yang masih meragukan dapat menginformasikan data secara mudah.<sup>60</sup>

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menggabungkan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumen dari berbagai sumber data yang telah ada. Setelah peneliti telah melakukan pengumpulan data dengan cara triangulasi, peneliti juga telah menguji kredibilitas data dari berbagai teknik pengumpulan data yang digunakan serta sumber data yang ada.<sup>61</sup> Triangulasi yakni teknik pemeriksaan keabsahan data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya, yang berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal demikian dapat dicapai dengan jalan:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.

---

<sup>60</sup>Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Sukabumi: CV Jejak, 2018, H. 12.

<sup>61</sup>I Made Laut Mertha Jaya, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Quadrant, 2020, h. 158.

3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang-orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>62</sup>

Tujuan dilakukan teknik dengan cara triangulasi, tidaklah untuk mengungkapkan kebenaran tentang suatu fenomena yang terjadi. Akan tetapi, triangulasi dilakukan untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap data yang diperoleh, serta menguji kredibilitas dari data tersebut.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Secara umum dinyatakan bahwa analisis data merupakan suatu pencarian, pola-pola dalam data-perilaku yang muncul, objek-objek, terkait dengan fokus penelitian. Suatu pola diidentifikasi dan diinterpretasi kedalam istilah-istilah teori sosial atau latar, dimana teori sosial itu terjadi. Peneliti kualitatif pindah dari deskripsi peristiwa historis atau latar sosial ke interpretasi maknanya yang lebih umum, analisis data mencakup menguji, menyeleksi, mengategorikan, mengevaluasi, membandingkan dan merenungkan data yang telah direkam, juga meninjau kembali data mentah dan terekam.

---

<sup>62</sup>Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016, h. 322.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, baik data dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan dilokasi penelitian, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Data yang telah dibaca secara cermat, dipelajari dan ditelaah, langkah berikutnya peneliti kualitatif mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaha sehingga tetap berada di dalamnya.

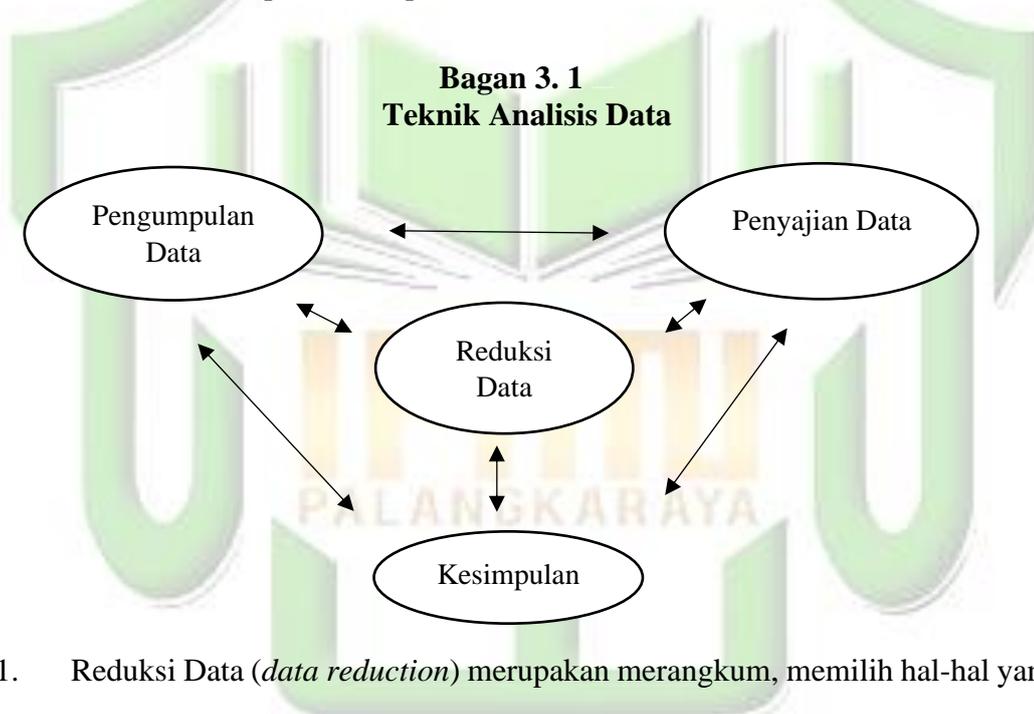
Analisis data pada penelitian ini dilakukan melalui pengaturan data secara logis dan sistematis dan analisis data itu dilakukan sejak awal peneliti terjun ke lokasi penelitian hingga akhir penelitian (pengumpulan data). Yang melakukan analisis data adalah peneliti yang sejak awal terjun ke lokasi lapangan berinteraksi dengan latar dan subjek penelitian dalam rangka pengumpulan data.<sup>63</sup> Kegiatan analisis data ialah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode dan mengkategorikan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data pada periode tertentu. Artinya analisis tersebut dilakukan pada saat wawancara, penulis sudah mulai melakukan analisis terhadap jawaban yang diberikan informan. Miles dan Heberman menyatakan aktivitas dalam analisis data dapat dilakukan secara *interaktif* dan berlangsung secara terus menerus sama data yang didapatkan menjadi tuntas dan

---

<sup>63</sup>Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016, h. 246.

akhirnya data tersebut jenuh. Analisis data pada penelitian ini terdiri dari beberapa alur kegiatan yang dilakukan secara bersamaan, menurut Miles dan Huberman yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*. Dalam proses tersebut penulis bergerak dari arah pengumpulan data selama proses pengumpulan data berlangsung dan menjalankan alur-alur dari pada Miles & Heberman. Dengan demikian, penulis melakukan analisis data diantaranya data *reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*. Hal tersebut bertujuan untuk menemukan dan membangun pemahaman terhadap alur kerja dan mendapatkan data secara akurat, tepat dan empirik.



1. Reduksi Data (*data reduction*) merupakan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan hal-hal yang penting serta dicari dan tema pokok sekaligus penyederhanaan data yang muncul dari hasil lapangan. Reduksi data memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan penulis dalam melakukan penelitian selanjutnya. Reduksi data penulis lakukan pengkodean terhadap data yang dihasilkan di lapangan. Kode tersebut bertujuan untuk

memilih mana data yang dibuang, mana pola-pola yang dapat dikajikan sebagai hasil penelitian, meringkas terhadap cerita-cerita yang berkembang dan mana data yang tidak menyangkut dari tujuan penelitian. Hal tersebut merupakan pilihan ketika melakukan analisis data. Pada analisis tahap pertama penulis melakukan pengkodean. Dengan pengkodean tersebut penulis membuka hasil catatan lapangan setelah melakukan wawancara. Kemudian penulis memilih catatan lapangan tersebut mana yang dibuang dan diambil yang sesuai dengan tujuan penelitian.<sup>64</sup>

2. Penyajian data (*data display*) merupakan deskripsi kumpulan informasi yang tersusun untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data lazim digunakan pada penelitian kualitatif dalam menganalisis data yang telah dapat ketika di lapangan. Menurut Miles dan Huberman menyatakan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative tex*” yang sering digunakan dalam melakukan penelitian kualitatif adalah menggunakan teks yang bersifat naratif. Artinya ketika mendapatkan hasil di lapangan data yang diperoleh bersifat terpecah, tersusun kurang baik dan tidak menemukan hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian yang bersifat berlebihan. Oleh sebab itu, dengan menggunakan cara kedua ini sehingga data tersebut menjadi baik dan teratur dengan apa yang diharapkan oleh penulis. Penyajian data dapat dilakukan dengan menggunakan tabel, grafik, *pie chart*, *pictogram* dan lain-

---

<sup>64</sup>Irwan, *Dinamika dan Perubahan Sosial pada komunitas lokal*, Yogyakarta: Deepublish, 2018, h. 70.

lain. Dengan demikian, cara yang dilakukan oleh penulis untuk memudahkan dalam meraih data yang akurat dan sesuai dengan tujuan penelitian. Tahap kedua ini, penulis melakukan kategorisasi atau pengelompokan data ke dalam klasifikasi-klasifikasi setelah data didapat di lapangan dan setelah diberi kode terhadap data tersebut. Oleh sebab itu, kodifikasi data dapat menentukan data yang paling penting dan tidak penting pada tahap pertama, sehingga penulis membuat kategori-kategori dari data yang telah dikumpulkan.<sup>65</sup>

3. Alur terakhir yang dilakukan dalam menganalisis data adalah menarik kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verifikasication*) data yang telah dilalui pada tahap pertama dan kedua. Pada tahap ini penulis telah mulai mencari makna dari setiap gejala yang terjadi dan data yang diperoleh ketika di lapangan. Tahap kesimpulan penulis mencatat keteraturan, pola-pola mengenai penjelasan, alur kausalitas, proposisi dan konfigurasi. Selama dilapangan ketika melakukan penelitian berlangsung penulis melakukan tahap kesimpulan secara terus-menerus, kemudian data tersebut menjadi benar-benar data yang valid dan kokoh dalam setiap kesimpulan. Penarikan kesimpulan selama dilapangan, penulis juga melakukan diverifikasi. Verifikasi dilakukan penulis secara singkat dan membuka kembali hasil catatan dilapangan yang dilakukan terus-menerus. Selain itu penulis melakukan tukar pemikiran dengan teman sejawat yang dianggap bisa melakukan diskusi sesuai dengan permasalahan yang penulis lakukan. Tahap

---

<sup>65</sup>*Ibid*, h. 71.

ketiga ini mencari hubungan antara kategori-kategori yang telah dibuat oleh penulis buat sebelumnya dalam melakukan penelitian tersebut.

Ketiga langkah yang dianjurkan oleh Miles dan Huberman, penulis lakukan secara terus-menerus selama dilapangan dan menulis dari hasil lapangan. Langkah ini dilakukan juga sampai berakhirnya penulis di lapangan dan mendapatkan data sesuai dengan tujuan dari pada penelitian. Dengan demikian, proses kategori tersebut menemukan pola atau tema dalam mencari hubungan antara kategori yang telah ditemukan.<sup>66</sup>

#### **G. Sistematika Penulisan**

Sistem penulisan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari bab 5 bab, dengan urutan rangkaian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, pokok pembahasan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penulisan, dan manfaat penelitian.

BAB II terdapat Kajian Pustaka, dalam bab ini diuraikan tentang penelitian terdahulu, deskripsi teoritik dan kerangka pikir.

BAB III terdapat Metode Penelitian, dalam bab ini diuraikan tentang metode penelitian, waktu dan tempat penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, pengasahan data, teknik analisis data dan sistematika penelitian.

BAB IV adalah pembahasan dan Analisis Data, dalam bab ini diuraikan tentang gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data dan analisis data.

---

<sup>66</sup>*Ibid*, h. 72.

BAB V adalah penutup, dalam bab ini diuraikan tentang kesimpulan dan saran.



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Balai Pengelola Transportasi Darat**

Balai Pengelola Transportasi Darat atau disingkat BPTD dibentuk pada tanggal 30 Desember 2016 berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 154 Tahun 2016 dan merupakan unit pelaksana teknis dilingkungan kementerian perhubungan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Darat. Tipologi BPTD terdiri atas BPTD Tipe A, BPTD Tipe B dan BPTD Tipe C. secara khusus BPTD Tipe A yang melaksanakan pengelolaan transportasi darat pada wilayah dengan karakteristik daratan yang terdapat pelayanan transportasi jalan, serta pelabuhan sungai, danau dan penyeberangan komersial dan perintis.<sup>67</sup> Balai Pengelola Transportasi Darat wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah berdiri tanggal 21 Juli 2017.

Tugas dan Fungsi BPTD Tipe A melaksanakan pengelolaan lalu lintas dan angkutan jalan, sungai, danau dan penyeberangan serta penyelenggaraan pelabuhan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial. Dalam melaksanakan tugas, BPTD Tipe A menyelenggarakan fungsi:

- Penyusunan rencana, program dan anggaran.

---

<sup>67</sup>Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, “Balai Pengelola Transportasi Darat” (<http://hubdat.dephub.go.id/unit-kerja/balai-pengelola-transportasi-darat> diakses pada tanggal 1 Agustus 2021, pukul 20.20).

- Pelaksanaan pembangunan, pemeliharaan, peningkatan, penyelenggaraan, dan pengawasan terminal penumpang Tipe A, Terminal barang, Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor (UPPKB), pelaksanaan kalibrasi peralatan fisik rancang bangun sarana angkutan jalan serta pengawasan teknis sarana lalu lintas dan angkutan jalan di jalan nasional dan pengujian berkala kendaraan bermotor dan industri karoseri.
- Pelaksanaan manajemen dan rekayasa lalu lintas, pengawasan angkutan orang antar kota provinsi, angkutan orang tidak dalam trayek, angkutan barang, penyidikan dan pengusulan sanksi administrasi terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang lalu lintas dan angkutan jalan, peningkatan kinerja keselamatan lalu lintas dan angkutan jalan, serta pengawasan tarif angkutan jalan.
- Pelaksanaan pembangunan, pemeliharaan, peningkatan, penyelenggaraan dan pengawasan pelabuhan sungai, danau dan penyeberangan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial, serta pengaturan, pengendalian dan pengawasan angkutan sungai, danau penyeberangan yang komersial, penjaminan keamanan dan ketertiban, penyidikan dan pengusulan sanksi administratif terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang lalu lintas dan angkutan sungai, danau dan penyeberangan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial, peningkatan kinerja dan keselamatan lalu lintas dan angkutan, pelayanan jasa kepelabuhan serta pengusulan dan

pemantauan tarif dan penjadwalan angkutan sungai, danau dan penyeberangan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial.

- Pelaksanaan urusan tata usaha, rumah tangga, kepegawaian, keuangan, hukum dan hubungan masyarakat, dan
- Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan.<sup>68</sup>

Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah berkomitmen mengelola transportasi darat yang profesional dan berkualitas dengan cara:

- a. Meningkatkan tata kelola organisasi dengan menyediakan kerangka kinerja yang sistematis dan terukur untuk mencapai sasaran yang sesuai konteks dan arahan strategis organisasi.
- b. Mengembangkan sumber daya:
  - Sumber daya manusia yang kompeten dan berkualifikasi memiliki 5(lima) Citra Manusia Perhubungan.
  - Peralatan kerja yang handal, tahan lama, akurat dan berfungsi dengan baik.
  - Fasilitas dan lingkungan kerja yang bersih, nyaman dan aman.
- c. Melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk mencapai kinerja yang diharapkan dan peningkatan yang berkelanjutan.

---

<sup>68</sup>Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 154 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pengelola Transportasi Darat, H. 5.

- d. Mengkomunikasikan kebijakan mutu kepada pihak-pihak relevan dan memelihara sistem manajemen mutu untuk dipahami dan diterapkan serta diperbaharui bagi keefektifan sistem manajemen mutu.
- e. Konsisten mematuhi peraturan dan perundang-undangan serta persyaratan pelanggan dan persyaratan relevan yang berlaku untuk mencapai kepuasan pelanggan dan mendapatkan kepercayaan pemangku kepentingan manajemen mutu.<sup>69</sup>

## 2. Visi dan Misi

### a. Visi

Visi Direktorat Jenderal Perhubungan Darat 2020-2024 merupakan pengejawantahan dari visi Kementerian Perhubungan 2020-2024 untuk perhubungan darat dalam rangka mendukung terwujudnya visi presiden 2020-2024, adapun pernyataan visi Direktorat Jenderal Perhubungan Darat adalah sebagai berikut:<sup>70</sup>

Transportasi Darat Yang Handal, Berdaya Saing, dan Memberikan Nilai Tambah Dalam Mendukung Visi Presiden 2020-2024 (Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian, Berlandaskan Gotong Royong.

### b. Misi

Misi Direktorat Jenderal Perhubungan Darat:

---

<sup>69</sup>Observasi pada tanggal 30 Agustus 2021.

- 1) Menciptakan sistem pelayanan transportasi darat yang aman, selamat dan mampu menjangkau masyarakat dan wilayah Indonesia.
- 2) Menciptakan dan mengorganisasikan transportasi darat, sungai, danau dan penyeberangan serta perkotaan yang berkualitas, berdaya saing dan berkelanjutan.
- 3) Mendorong berkembangnya industri transportasi darat yang transparan dan akuntabel.

### 3. Tata Kerja BPTD

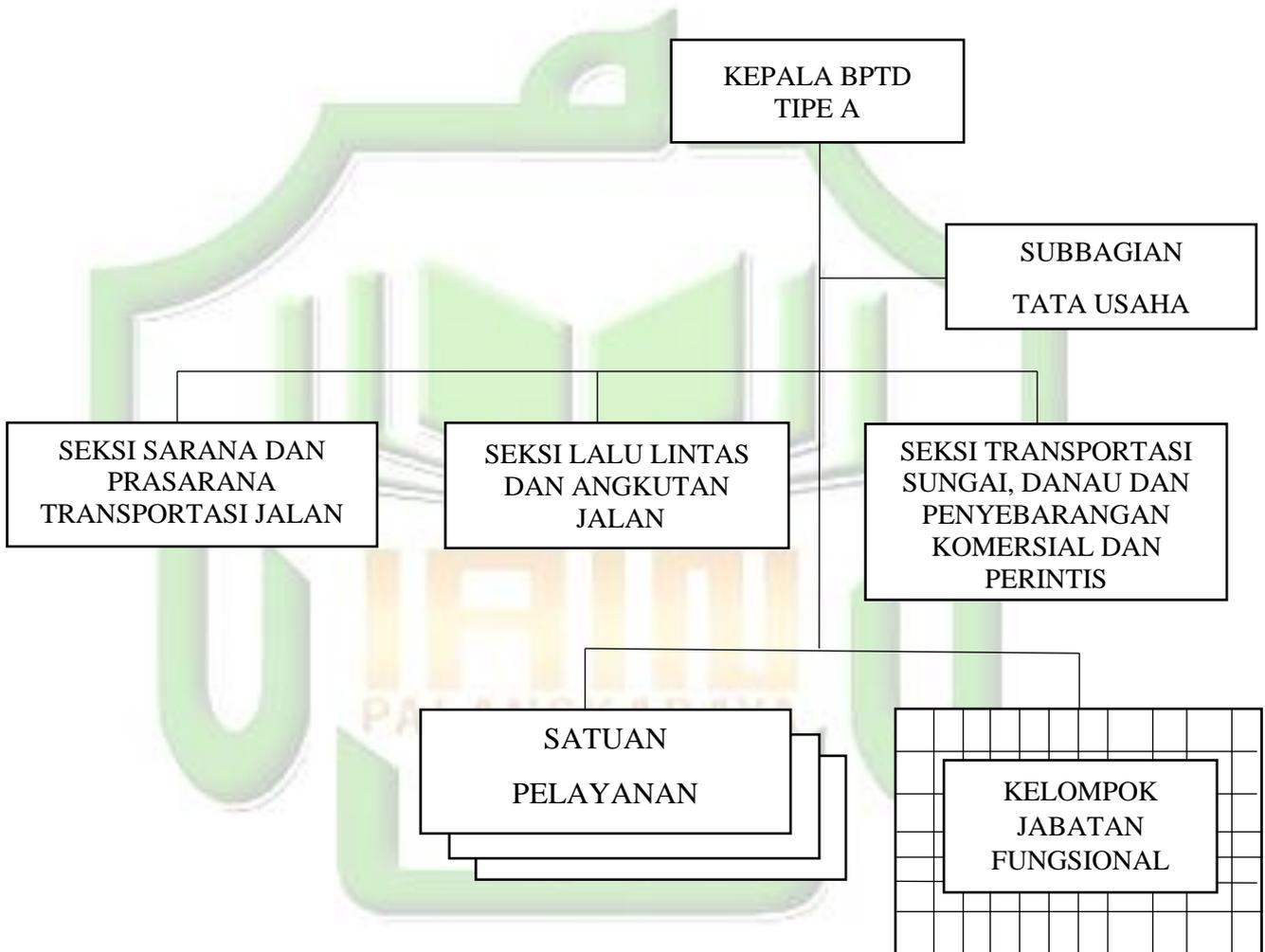
Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, BPTD menyusun peta bisnis proses yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi di lingkungan BPTD. Kepala BPTD menyampaikan laporan kepada Direktur Jenderal Perhubungan Darat mengenai hasil pelaksanaan tugas dan fungsi BPTD secara berkala atau sewaktu-waktu sesuai kebutuhan. Setiap unsur di lingkungan BPTD dalam melaksanakan tugasnya harus menerapkan prinsip koordianasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan BPTD maupun hubungan antar instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Setiap pimpinan unit organisasi harus menerapkan sistem pengendalian intern pemerintahan di lingkungan masing-masing untuk mewujudkan terlaksanakannya mekanisme akuntabilitas publik melalui penyusunan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan kinerja yang terintegritas.

Setiap pimpinan unit organisasi bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan dan memberikan pengarahan serta petunjuk pelaksanaan tugas bawahan, BPTD harus mengikuti dan mematuhi petunjuk serta

bertanggung jawab pada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan kinerja secara berkala tepat pada waktunya.<sup>71</sup>

**Bagan 3.2**  
Bagan Susunan Organisasi

Balai Pengelola Transportasi Darat Tipe A



<sup>71</sup>Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia, PM 154 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pengelola Transportasi Darat, Pasal 18-25.

#### 4. Susunan Organisasi BPTD Tipe A

BPTD Tipe A terdiri atas:

- a. Subbagian Tata Usaha;
- b. Seksi Sarana dan Prasarana Transportasi Jalan;
- c. Seksi Lalu Lintas dan Angkutan Jalan;
- d. Seksi Transportasi Sungai, Danau dan Penyeberangan Komersial dan Perintis dan;
- e. Kelompok Jabatan Fungsional.

a) Subbagian Tata Usaha

Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan rencana, program dan anggaran urusan tata usaha, rumah tangga, kepegawaian, keuangan, hukum dan hubungan masyarakat serta evaluasi dan pelaporan.

b) Seksi Sarana dan Prasarana Transportasi Jalan

Seksi Sarana dan Prasarana Transportasi Jalan mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan pembangunan, pemeliharaan, peningkatan, penyelenggaraan, dan pengawasan terminal penumpang tipe A, terminal barang, Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor (UPPKB), pelaksanaan kalibrasi peralatan pengujian berkala kendaraan bermotor, pelaksanaan pemeriksaan fisik rancang bangun sarana angkutan jalan, serta pengawasan teknis sarana lalu lintas dan angkutan jalan di jalan nasional dan pengujian berkala kendaraan bermotor industri karoseri.

c) Seksi Lalu Lintas dan Angkutan Jalan

Seksi Lalu Lintas dan Angkutan Jalan mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan manajemen dan rekayasa lalu lintas di jalan nasional, pengawasan angkutan orang lintas batas negara dan antar kota antar provinsi, angkutan orang tidak dalam trayek, dan angkutan barang, penyidikan dan pengusulan sanksi administrasi terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang lalu lintas dan angkutan jalan, peningkatan kinerja dan keselamatan lalu lintas dan angkutan jalan, serta pengawasan taraiad angkutan jalan.

d) Seksi Transportasi Sungai, Danau dan Penyeberangan Komersial dan Perintis

Seksi transportasi sungai, danau dan penyeberangan komersial dan perintis mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan pembangunan, pemeliharaan, peningkatan, penyelenggaraan dan pengawasan pelabuhan penyeberangan, pengaturan, pengendalian dan pengawasan angkutan sungai, danau dan penyeberangan, penjaminan keamanan dan ketertiban penyidikan dan pengusulan sanksi administratif terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang lalu lintas dan angkutan sungai, danau dan penyeberangan, peningkatan kinerja dan keselamatan lalu lintas dan angkutan, pelayanan jasa kepelabuhan, pengusulan dan pemantauan tarif dan penjadwalan angkutan sungai, danau dan penyeberangan serta

penyelenggara pelabuhan penyeberangan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial.<sup>72</sup>

## **B. Penyajian Data**

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian “Sistem Pengendalian Manajemen dalam meningkatkan kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah”, dalam penyajian data hasil penelitian berdasarkan wawancara, observasi dan dokumentasi dengan subjek, maka ditemukan hasil sebagai berikut:

### **1. Sistem Pengendalian Manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalteng**

Sistem pengendalian manajemen sangat penting bagi organisasi, berdasarkan penjelasan SPM meliputi perencanaan, sistem pelaporan dan prosedur pemantauan yang didasarkan pada penggunaan informasi. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen sebagai proses atasan dalam memastikan sumber daya yang diperoleh dan dipergunakan secara efektif dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan implementasi SPM berperan penting dalam kinerja organisasi, karena SPM menjadi alat utama yang harus di ambil pimpinan untuk merencanakan dan mengevaluasi informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan yang tepat.

---

<sup>72</sup>*Ibid.*, h. 10.

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan pejabat dan pegawai di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalteng mengenai sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan.

a. Subjek 1

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Bapak BT selaku Kepala Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah mengenai apakah proses pelaksanaan harus selalu dilakukan memonitoring dan peninjauan ulang terhadap kinerja SDM, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>73</sup>

“Monitoring adalah bentuk pengawasan yang melekat harus tetap dilaksanakan, tanggung jawab disesuaikan dengan tugas dan fungsi organisasi yang harus ditunaikan, yang artinya aktivitas kinerja sumber daya manusia tanggung jawabnya ada di Kasubag TU, namun monitoring tetap dilaksanakan agar ada pengendalian dalam pelaksanaan tugas dan fungsi”

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak BT terkait proses pelaksanaan aktivitas di BPTD harus tetap selalu dilakukan monitoring. Dalam proses pelaksanaan aktivitas, dalam memonitoring dan peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia yang bertanggung jawab ialah Kasubag TU, namun untuk kepala balai tetap dilaksanakan agar ada pengendalian dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Peneliti bertanya kembali kepada Bapak BT terkait apakah bapak selalu memantau pegawai yang telah bekerja baik, rajin disiplin dan patuh

---

<sup>73</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

terhadap aturan, apabila terdapat pegawai taat aturan maka dipastikan mendapatkan reward, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>74</sup>

“Pemantauan terhadap sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik juga terus untuk dijalankan, lebih-lebih lagi terhadap sumber daya manusia yang belum menunjukkan peningkatan kinerja dengan melihat dan memberikan bimbingan apa yang menjadi kendala dan masalah yang dihadapi sehingga untuk dapat menunjukkan kinerja yang baik. Reward perlu sebagai bentuk penghargaan dan upaya untuk mempertahankan kinerja dan menciptakan budaya kerja yang sehat dan berkompeten terhadap tugas yang dijalani, *reward* tidak selalu adanya barang maupun hadiah tetapi seperti apresiasi bahkan jika ada yang pegawai baik maka akan diajak untuk keluar daerah maupun diberitahukan bahwa ini pegawai baik maka akan patut untuk dicontoh”

Pernyataan yang diberikan Bapak BT mengenai pemantauan pegawai/ SDM terus untuk dijalankan, apabila ada pegawai yang belum menunjukkan peningkatan dalam kinerjanya dengan melihat dan memberikan bimbingan apabila ada kendala ataupun masalah yang memengaruhi dalam kinerja pegawai tersebut. *Reward* perlu sebagai bentuk penghargaan dan upaya untuk mempertahankan kinerja dan menciptakan budaya kerja yang sehat dan berkompeten terhadap tugas yang dijalani, *reward* tidak selalu adanya barang maupun hadiah tetapi seperti apresiasi bahkan jika ada yang pegawai baik maka akan diajak untuk keluar daerah maupun diberitahukan bahwa ini pegawai baik maka akan patut untuk dicontoh.

---

<sup>74</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

Peneliti bertanya lagi kepada Bapak BT mengenai apakah ada aktivitas kerja secara khusus yang perlu diperhatikan dalam organisasi BPTD terkait pegawai, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>75</sup>

“Tentunya ada, dalam kondisi sekarang yang kompetitif, kehidupan organisasi dituntut untuk terus bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat dan massif, pengendalian terhadap aktivitas pegawai merupakan kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan segala ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku.”

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak BT terkait aktivitas kerja secara khusus yang perlu diperhatikan dalam organisasi BPTD terkait pegawai tentunya ada dalam kondisi sekarang yang kompetitif, organisasi dituntut untuk bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat. Adanya pengendalian terhadap aktivitas pegawai dengan mengarahkan agar tugas yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai kebijakan yang berlaku.

Peneliti bertanya kembali kepada Bapak BT terkait apakah Bapak setuju dalam menjalankan tanggung jawab atau amanah bukan hanya kepada insan tetapi kepada Allah SWT, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>76</sup>

“Setuju, karena untuk memperoleh kesuksesan dalam menjalankan tugas tanggung jawab, tentu kita harus senantiasa mendekatkan diri pada Allah SWT, dan menjadi orang yang disukai-Nya”

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak BT bahwa setuju dalam menjalankan tanggung jawab atau amanah bukan hanya kepada insan tetapi terutama kepada Allah SWT karena untuk memperoleh kesuksesan

---

<sup>75</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

<sup>76</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

dalam menjalankan tugas tanggung jawab, tentu harus senantiasa mendekatkan diri kepada Allah SWT.

b. Subjek 2

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Ibu DA selaku Kepala Kassubag Tata Usaha di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah mengenai apakah proses pelaksanaan aktivitas selalu dilakukan oleh pimpinan/ Kabalai dengan adanya memonitoring atau arahan SDM, berikut jawaban Ibu DA:<sup>77</sup>

“Secara rutin kabalai memonitoring karyawan si engga ya, karna kan memang tugas beliau banyak, untuk monitoring SDM memang diserahkan menjadi tugas dan tanggung jawab bagian Sub bagian tata usaha, melalui kita memonitoring SDM nya.”

Pernyataan yang diberikan Ibu DA menjelaskan bahwa pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah proses pelaksanaan aktivitas dengan dilakukannya memonitoring tidak selalu dilakukan oleh Kepala Balai, tetapi diserahkan tanggung jawab kepada bagian Kepala Tata Usaha.

Peneliti kembali bertanya kepada Ibu DA terkait apakah ada kegiatan-kegiatan secara khusus yang dikendalikan dalam organisasi di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI. Berikut Jawaban Ibu DA:<sup>78</sup>

“Selama ini kita semua ada pos pelaporan masing-masing, misalkan terkait keuangan gitu maka ada aplikasi sendiri ya, untuk memonitoring progres daya serap keuangan. terus untuk progres pembangunan, kita kan ada pembangunan fisik juga setiap bulan ada, baik melalui aplikasi maupun kita ke koordinasi lewat pusat

---

<sup>77</sup>Wawancara dengan Ibu DA, 07-09-2021 pukul 14.47 WIB

<sup>78</sup>Wawancara dengan Ibu DA, 07-09-2021 pukul 14.47 WIB

laporannya, terkait SDM by aplikasi. Sudah terkoneksi dengan pusat jadi hampir semua ini pake sistem, karna mantau dengan mata itu juga sulit ya, terus pusat nyari data juga kesulitan, jadi sekarang sudah hampir semuanya kita terpantau dengan aplikasi.”

Pernyataan yang diberikan Ibu DA menjelaskan bahwa dalam organisasi di BPTD semua bagian ada pos pelaporan masing-masing perbagian aktivitas kerja. Jadi koordinasi dalam pelaporan lewat pusat. Terkait sumber daya manusianya melalui aplikasi khusus yang digunakan pegawai sehingga langsung terkoneksi ke pusat. Ternyata memang hasil wawancara tersebut didukung oleh hasil observasi bahwa ditemukan beberapa pos pelaporan masing-masing sesuai dengan tugas dan fungsi setiap jabatan pegawai seperti pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, hukum dan hubungan masyarakat.

Peneliti kemudian bertanya kembali kepada Ibu DA mengenai bagaimana tanggapan ibu terhadap gaya kepemimpinan Kepala Balai. Berikut jawaban dari Ibu DA:<sup>79</sup>

“Selalu memantau pegawai itu mungkin engga, yang sudah saya katakan kalau kesibukannya luar biasa. Beliau ini tipe bapak-bapak banget gitu, jika ada sesuatu yang ga beres menurut beliau pasti beliau akan komen kalau kebetulan beliau melihat. Tapi perhatikan satu-satu engga. Entah bersangkutan ditenggur atau lewat saya.”

Pernyataan yang diberikan Ibu DA menjelaskan bahwa kepala balai tidak selalu memantau pegawai, karna memang kesibukan dalam aktivitas kerja, apabila ada kesalahan yang terlihat secara langsung maka beliau akan menegur ataupun melalui kepala bagian tata usaha langsung. Dari

---

<sup>79</sup>Wawancara dengan Ibu DA, 07-09-2021 pukul 14.47 WIB

observasi yang peneliti lihat bahwa kepala balai tidak selalu berada di kantor BPTD dikarenakan selalu diluar daerah maka memungkinkan tidak selalu memantau secara perorang atau personal tiap pegawai tetapi diserahkan ke kepala bagian tata usaha.

Peneliti bertanya kembali kepada ibu DA mengenai apakah ibu setuju dalam menjalankan tanggung jawab atau amanah dalam betugas bukan hanya kepada insan tetapi kepada Allah SWT, berikut jawaban dari Ibu DA:<sup>80</sup>

“Ya pastinya ya, karna kan maksudnya kita juga menerima amanah menjabat sesuatu gitu bukan hanya dikantor. Seperti mba dikampus, menjabat menjadi ketua senat kan, jadi ada amanah tersendiri kan dijadikan ada beban yang telah meminta mba jdi ketua senat. Dan tanggung jawab ke Tuhan lah, dan juga harus jalur yang tepat kayak gitu.”

Pernyataan yang diberikan oleh Ibu DA bahwa dalam bekerja ataupun menjabat, jadi memiliki tanggung jawab atas apa yang telah dijabat. Terutama sebagai umat Islam, pasti telah mengetahui bahwa agama kita mengajarkan untuk menjaga amanah yang kita terima dari orang lain. Bahkan, Islam mewajibkan kita untuk memelihara amanah, yaitu dengan bersikap jujur dan bisa dipercaya.

c. Subjek 3

Peneliti melakukan wawancara langsung kepada Ibu KK selaku bagian kepegawaian di Balai Pengelola Transportasi Darat Prov. Kalteng mengenai apakah proses pelaksanaan aktivitas selalu dilakukan oleh

---

<sup>80</sup>Wawancara dengan Ibu DA, 07-09-2021 pukul 14.47 WIB

pimpinan dengan adanya memonitoring/ arahan SDM, berikut jawaban Ibu KK:<sup>81</sup>

“Ga harus selalu memonitoring, kan kita sdah remot aja apalagi kita sudah WFH, by home semua. Terus posisi excelen/ pajabat disini jauh jadi ga semua orang sini, rata rata orang jakarta jadi by remot aja. Jadi saat pekerjaan terselesaikan jadi dikirim kepusat aja, tap tetep minta arahan. Tapi setidaknya sudah biasa dijalani ya gausah. Tetapi minta ini dikoreksi ya bu tetapi kalo udah dikirimkan kepusat.”

Pernyataan yang diberikan Ibu KK terkait proses pelaksanaan aktivitas, tidak harus adanya selalu memonitoring BPTD tetapi ada perbagian meminta arahan mengenai pekerjaan apakah benar atau tidaknya tugas ataupun hanya meminta koreksi mengenai tugas dari perbagian. BPTD sudah menggunakan aplikasi ditambah dengan adanya pandemi covid 19 maka dalam aktivitas pekerjaan sekarang dengan WFH (*Work From Home*) dan juga WFO (*Work Form Office*) jadi untuk perorangan sesuai dengan jadwal giliran masing masing pegawai maupun staf. Apalagi untuk pejabat disini jauh dari jangkauan kantor terkadang pejabat ataupun pimpinan selalu keluar kota, rata rata orang pusat sehingga otomatis melalui sistem.

d. Subjek 4

Peneliti melakukan wawancara langsung kepada Bapak BS selaku bagian Hubungan Masyarakat di Balai Pengelola Transportasi Darat Prov. Kalimantan Tengah mengenai apakah menurut beliau lingkungan kerja di

---

<sup>81</sup>Wawancara dengan Ibu KK, 31-08-2021 pukul 13.39 WIB

BPTD mendukung dan sangat nyaman saat melakukan aktivitas, berikut jawaban Bapak BS:<sup>82</sup>

“Mendukung dan sangat nyaman Fleksibel enak aja gitu, kebetulan orang disini kebanyakan oleh pusat. Jadi Mungkin pengaruh orang-orang luar itu jadi kita itu ikut-ikutan. Maksudnya gini, kadang dengan satu daerah gitu kita sudah biasa tetapi dengan berbagai daerah ini seperti dapat menambahkan semangat.”

Pernyataan yang diberikan Bapak BS terkait lingkungan kerja di BPTD sangat mendukung sehingga saat melakukan aktivitas pekerjaan tiap staf ataupun pegawai terasa nyaman ditambah dengan adanya pegawai dengan berbeda daerah itu juga berpengaruh sehingga menambah semangat dalam melakukan pekerjaan tiap masing masing pegawai.

Peneliti kemudian bertanya kembali kepada Bapak BS terkait apakah ada rapat mengenai kepegawaian, seperti jika ada kesalahan maka ditindaklanjuti dan pegawai yang berprestasi akan mendapatkan reward, berikut jawaban Bapak BS:<sup>83</sup>

“Ada dek, setiap tahun kepegawaian ada peraturan baru. Ada juga penghargaan mungkin sekedar penghargaan walau tidak dikasih apa-apa paling engga, Oh ini loh pegawai yang harus bisa dijadikan contoh. Tiap tahun pasti ada.”

Pernyataan yang diberikan bapak BS terkait rapat mengenai kepegawaian, adanya rapat. Terkait pegawai berprestasi tidak mendapat penghargaan ataupun *reward* secara khusus hanya saja ditunjuk bahwa adanya pegawai yang patut dicontoh.

---

<sup>82</sup>Wawancara dengan Bapak BS, 31-08-2021 pukul 13.11 WIB

<sup>83</sup>Wawancara dengan Bapak BS, 31-08-2021 pukul 13.11 WIB

Peneliti bertanya kembali kepada Bapak BR mengenai apakah setuju dalam menjalankan tanggung jawab/ amanah dalam bertugas bukan hanya kepada insan tetapi hanya kepada Allah , berikut jawaban dari Bapak BR:<sup>84</sup>

“Pada dasarnya menurut bapak pertama harus kepada Allah dulu, jika manusia presepsinya beda-beda tetapi pada dasarnya niat dulu terlebih dahulu ke Allah. Kita bekerja dengan sepenuh, dan tidak terlalu memikir untung rugi, yang penting Ridhonya, Alhamdulillah disini tanggung jawab memang benar-benar diperhatikan, sudah dipersiapkan. Jadi sesuai apa yang disuruh, yang penting bertanggung jawab dengan tugasnya masing.”

Pernyataan yang diberikan Bapak BR terkait menjalankan tanggung jawab maupun amanah itu niatkan terlebih dahulu karena Allah SWT, sehingga saat bekerja dengan sepenuh hati. Memang konsep yang diajarkan islam ialah pertanggungjawaban yang berkaitan dengan amanah, sehingga bermuara pada pencarian keridaan Allah. Menurut bapak BR mengenai tanggung jawab yang dilakukan BPTD benar-benar diperhatikan dan sudah ada persiapan terlebih dahulu, untuk target pekerjaan sudah tersedia tinggal bertanggung jawab dengan tugas perbidang masing-masing.

e. Subjek 5

Peneliti melakukan wawancara langsung Ibu DH selaku bidang keuangan di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Prov.

---

<sup>84</sup>Wawancara dengan Bapak BR, 31-08-2021 pukul 13.11 WIB

Kalimantan Tengah mengenai apakah menurut ibu lingkungan kerja di BPTD mendukung dan sangat nyaman saat melakukan aktivitas, berikut jawaban ibu DH:<sup>85</sup>

“Ya sangat nyaman dan teman-teman dan pekerjaannya juga sangat mendukung.”

Pernyataan yang diberikan ibu DH terkait lingkungan kerja di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah sangat mendukung dan sangat nyaman saat melakukan pekerjaan secara langsung di kantor.

Peneliti kemudian bertanya kembali kepada Ibu DH terkait apakah ada kegiatan-kegiatan secara khusus yang perlu dikendalikan dalam aktivitas dalam melaksanakan pekerjaan/ tugas yang telah diberikan, berikut jawaban dari ibu DH:<sup>86</sup>

“Yang perlu dikendalikan organisasi, pekerjaan dikendalikan oleh atasan (*controlling*) berupa koreksi-koreksi laporan/ pengecekan laporan.”

Pernyataan yang diberikan Ibu DH terkait kegiatan-kegiatan secara khusus yang perlu dikendalikan ialah *controlling* berupa laporan dan pengecekan laporan ulang apabila ada yang perlu dikoreksi. Di BPTD melalui aplikasi, seperti memasukan apa saja yang telah dikerjakan yang sudah dikerjakan hari ini didalam aplikasi yang sudah disediakan. Semua bagian ada pos pelaporan masing-masing, misalnya terkait keuangan maka

---

<sup>85</sup>Wawancara dengan Ibu DH, 31-08-2021 pukul 13.00 WIB

<sup>86</sup>Wawancara dengan Ibu DH, 30-08-2021 pukul 13.00 WIB

ada aplikasi sendiri. Jadi hampir semua ini menggunakan sistem, sehingga sudah hampir terpantau dengan aplikasi.

Kemudian peneliti bertanya kembali kepada Ibu DH terkait bagaimana tanggapan ibu terhadap gaya kepemimpinan kepala balai, berikut jawaban dari ibu DH:<sup>87</sup>

“Gaya Kepemimpinan kepala Balai yang sekarang, beliau lebih melihat kedisiplinan pegawai, dan mengevaluasi atau menegur pegawai kalo ada yang salah maupun melakukan kesalahan sehingga perlu adanya tindak lanjut atau sanksi.”

Penyataan yang berikan Ibu DH mengenai gaya kepemimpinan kepala balai yaitu kepala balai lebih melihat kedisiplinan pegawai, disiplin pegawai negeri sipil ini merupakan kesanggupan pegawai untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Penjatuhan disiplin dimaksudkan untuk membina pegawai yang telah melakukan pelanggaran agar bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang. Dengan adanya menegur apabila ada kesalahan yang dilakukan pegawai merupakan suatu tindakan pengendalian yang dapat mengungkapkan adanya suatu penyimpangan dan dapat membantu manajemen dalam menjamin terciptanya pemenuhan rencana yang ditetapkan. Dengan adanya pengendalian maka suatu usaha untuk meneliti kegiatan aktivitas

---

<sup>87</sup>Wawancara dengan Ibu DA, 30-08-2021 pukul 13.00

yang telah dikerjakan. Sehingga yang dilakukan pimpinan dapat menekankan perilaku yang tidak semestinya untuk mematuhi perilaku yang tidak semestinya melalui pengawasan yang dilakukan atasan.

Peneliti bertanya kembali apakah Ibu setuju dalam menjalankan tanggung jawab atau amanah dalam bertugas bukan hanya kepada insan tetapi juga kepada Allah SWT, berikut jawaban dari ibu DH:<sup>88</sup>

“Menurut saya setuju bahwa bekerja tidak hanya kepada sesama manusia tetapi kepada Tuhan. Kita bekerja itu otomatis bertanggung jawab kepada atasan, teman, rekan kantor. Kita kan menerima gaji berarti kita bertanggung jawab dengan apa yang kita lakukan. Tanggung jawab terhadap tugas yg diberikan dari atasan.”

Pernyataan dari Ibu DH mengenai dalam menjalankan tanggung jawab ataupun amanah dalam bertugas tidak hanya kepada manusia saja tetapi kepada Tuhan, pegawai harus bertanggung jawab kepada atasan, teman atau rekan kantor. Dan juga bertanggung jawab dengan apa yang dilakukan terhadap tugas yang diberikan oleh atasan, bahwa setiap pegawai harus menyadari pula bahwa pihak lain memerlukan pengabdian atau pengorbannya apalagi tanggung jawab ini merupakan kewajiban atau bahkan beban yang harus dipikul.

f. Subjek 6

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Bapak AR selaku pegawai bagian pengadministrasian keuangan mengenai bagaimana

---

<sup>88</sup>Wawancara dengan Ibu DH, 31-08-2021 pukul 13.00 WIB

tanggapan Bapak terhadap gaya kepemimpinan kepala balai, berikut jawaban dari Bapak AR:<sup>89</sup>

“Gaya kepemimpinan kepala Balai, Orangnya baik. Untuk mengasih saran itu bagus. Beliau saat rapat sering diingatin, perfeksionis, bahannya hrus lengkap lah saat rapat.”

Pernyataan yang diberikan Bapak AR terkait gaya kepemimpinan kepala balai dalam memberikan saran bagus, beliau juga teliti dalam perlengkapan saat ingin melakukan rapat bersama pegawai.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa sistem pengendalian yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah sudah adanya penyusunan rencana maupun program dan kegiatan dalam pelaksanaan aktivitas BPTD berkaitan dengan pimpinan organisasi sudah bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan serta memberikan pengarahan serta petunjuk pelaksanaan tugas. Dalam segi pertanggungjawaban, pegawai menjalankan amanah dengan baik sesuai tugas dan fungsi masing-masing. Selain itu, aktivitas pemantauan atau pengawasan dilakukan oleh atasan yang bertanggung jawab ialah Kasubbag Tata usaha, dengan pemantauan melihat sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik dan memberikan bimbingan apabila ada kendala ataupun masalah dalam kinerja pegawai tersebut. Implementasi

---

<sup>89</sup>Wawancara dengan Bapak AR, 30-08-2021 pukul 13.25 WIB

lingkungan kerja di BPTD ditandai dengan kenyamanan pegawai dalam melaksanakan tugas saat berada di kantor.

## **2. Sistem Pengendalian dalam Meningkatkan Kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah**

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan aktivitas di BPTD, yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dan harus didukung dengan struktur organisasi yang mencakup kebijakan yang disusun sehingga dapat menghasilkan suatu *output*. Sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja meliputi beberapa aktifitas yaitu perencanaan, koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi, komunikasi informasi, pengambilan keputusan, memotivasi orang-orang dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, pengendalian dan penilaian kinerja.

Peneliti melakukan teknik wawancara langsung dengan pegawai sekretariat BPTD untuk mengetahui sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah dengan adanya beberapa aktifitas seperti perencanaan, koordinasi, komunikasi informasi, pengambilan keputusan, motivasi, pengendalian dan penilaian kinerja.

### **a. Subjek 1**

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Bapak BT selaku Kepala Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi

Kalimantan Tengah terkait perencanaan terhadap pegawai seperti apa yang ingin dilakukan kedepannya, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>90</sup>

“Perencanaan sumber daya manusia, berupaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Semua organisasi harus menentukan masa depannya dengan berbagai rencana yang relevan dengan tuntutan zaman. Pada era sekarang ini, masa depan sangat sukar diprediksi karena perubahan yang terjadi sangat cepat dan massif. Derasnya arus perubahan membawa konsekuensi logis bagi organisasi untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, perencanaan SDM akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru dan proses restrukturisasi organisasi selalu membayangi kehidupan organisasi. Organisasi yang tidak didukung pegawai/karyawan yang seusai baik, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan sulit mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dimasa yang akan datang agar pelaksanaan perencanaan SDM bisa berhasil, sedikitnya terdapat empat aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan/dilakukan yaitu: 1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan, 2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi, 3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan, dan 4) menjalankan program aksi”

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak BT terkait perencanaan terhadap pegawai kedepannya Organisasi yang tidak didukung pegawai/karyawan yang seusai baik, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan sulit mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dimasa yang akan datang agar pelaksanaan perencanaan SDM bisa berhasil, sedikitnya terdapat empat aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan/dilakukan yaitu: 1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan, 2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam

---

<sup>90</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 Pukul 09.21 WIB

organisasi, 3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan, dan 4) menjalankan program aksi.

Peneliti bertanya kembali kepada Bapak BT mengenai apakah koordinasi berperan penting dalam aktivitas yang dilaksanakan di BPTD, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>91</sup>

“Koordinasi merupakan tali pengikat dalam organisasi dan manajemen yang menghubungkan peran-peran para aktor organisasi dan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen. Dengan kata lain, adanya koordinasi dapat menjamin pergerakan aktor organisasi ke arah tujuan bersama.”

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak BT mengenai koordinasi merupakan tali pengikat dalam BPTD untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya koordinasi dapat terjaminnya pergerakan aktor organisasi ke arah tujuan bersama.

Peneliti bertanya kepada Bapak BT mengenai bagaimana penilaian kinerja yang dilihat pada pegawai menurut Bapak, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>92</sup>

“Sistem monitoring kinerja pegawai secara online melalui Aplikasi Penilaian Prestasi dan Perhitungan Kinerja Pegawai (AP2KP).”

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak BT sistem penilaian kinerja pegawai secara online melalui aplikasi penilaian prestasi dan perhitungan kinerja pegawai (AP2KP).

---

<sup>91</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

<sup>92</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

Peneliti menanyakan kembali kepada Bapak BT mengenai motivasi seperti apa yang sering di bapak berikan kepada pegawai di BPTD, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>93</sup>

“Motivasi yang sering diberikan kepada pegawai: mendengarkan dan mengharasi ide-ide pegawai, memberikan apresiasi sekecil apapun kinerja yang dihasilkan pegawai, memelihara interaksi sosial yang baik antar pegawai, melakukan kegiatan bersama pegawai dan keluarganya (*Gathering Family*) dan membuat suasana kerja yang positif dan menyenangkan”

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak Kepala Balai terkait motivasi yang sering diberikan kepada pegawai antara lain:

- 1) Mendengarkan dan menghargai ide-ide pegawai;
- 2) Memberikan apresiasi sekecil apapun kinerja yang dihasilkan pegawai;
- 3) Memelihara interaksi sosial yang baik antar pegawai;
- 4) Melakukan kegiatan bersama pegawai dan keluarganya (*Gathering Family*) dan;
- 5) Membuat suasana kerja yang positif dan menyenangkan.

Peneliti kemudian bertanya kembali terkait seberapa penting komunikasi informasi dalam kegiatan di BPTD, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>94</sup>

“Komunikasi informasi sangat penting karena komunikasi dibutuhkan dalam rangka penyamaan persepsi antara pengirim dan penerima informasi. Informasi yang bergerak dari atas kebawah atau sebaliknya dan sejajar maupun menyilang merupakan aktivitas komunikasi di kantor baik bermedia maupun tidak dan disampaikan secara langsung maupun tidak langsung pada pihak internal dan

---

<sup>93</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

<sup>94</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

eksternal kantor. Kejelasan tujuan dan kesamaan makna dapat meningkatkan capaian kinerja harapan kantor. Upaya meningkatkan peran komunikasi kantor dapat dilakukan dengan: Melatih setiap unsur untuk bersikap terbuka akan mempercepat kesamaan makna, mewartakan dalam berbagai media hal-hal yang terjadi dan akan dilakukan serta yang telah dicapai sebagai gambaran pencapaian kinerja dan dapat menggunakan instrumen kinerja yang ter update untuk menggamarkan dengan cepat kondisi serapan anggaran dalam pencapaian kinerja dan harapan”.

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak BT mengenai komunikasi informasi Upaya meningkatkan peran komunikasi kantor dapat dilakukan dengan: Melatih setiap unsur untuk bersikap terbuka akan mempercepat kesamaan makna, mewartakan dalam berbagai media hal-hal yang terjadi dan akan dilakukan serta yang telah dicapai sebagai gambaran pencapaian kinerja dan dapat menggunakan instrumen kinerja yang ter update untuk menggamarkan dengan cepat kondisi serapan anggaran dalam pencapaian kinerja dan harapan.

#### b. Subjek 2

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Ibu DA selaku Kepala Kassubag Tata Usaha di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah terkait bagaimana tanggapan mengenai seberapa penting komunikasi informasi dalam kegiatan kerja di berbagai bagian pada BPTD, berikut jawaban dari Ibu DA:<sup>95</sup>

“Komunikasi informasi, penting bangetlah soalnya didalam organisasi kita ga mungkin jalan sendiri, kaya misalkan kita TU ini. Dalam membuat laporan bulanan, 3 bulanan dan 6 bulanan kita ga mungkin sendiri, jadi kita pasti meminta bantuan teman-teman yang ada dimasing masing seksi untuk mengasih data kekita, baru nanti

---

<sup>95</sup>Wawancara dengan Ibu DA, 07-09-2021 pukul 14.47 WIB

kita *comfile*. jadi bagus tidaknya organisasi ini dalam BPTD ya sangat dipengaruhi sekali dari bagus tidaknya koordinasi internal itu. Jadi kalo kita ga pinter manage bagaimana caranya komunikasi yang baik dengan seksi” lain ya artinya output kita ga akan bagus juga gitu.”

Pernyataan yang diberikan Ibu DA menjelaskan bahwa komunikasi informasi sangat penting di organisasi pada BPTD. Dalam membuat laporan bulanan, triwulan dan 6 bulan tidak bisa dikerjakan sendiri pasti meminta bantuan dari rekan dari masing-masing bagian agar dikumpulkan data dan diserahkan kepada Kepala Bagian Tata Usaha. Setelah data sudah terkumpul maka di *comfile* menjadi rapi. Jadi pada intinya, bagus tidaknya sebuah organisasi berpengaruh sekali dari bagus tidaknya koordinasi internal di BPTD itu. Jadi sebagai atasan harus bisa pintar dalam mengautr komunikasi informasi dengan pihak lain. Komunikasi yang efektif sangat berpengaruh terhadap proses keberhasilan komunikasi dalam menyampaikan pesan yang diinginkan.

c. Subjek 3

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Ibu KK terkait apakah ibu selalu memantau pegawai yang telah bekerja baik, rajin disiplin dan patuh terhadap aturan, apabila terdapat pegawai taat aturan maka dipastikan mendapatkan reward, berikut jawaban dari Ibu KK:<sup>96</sup>

“Ga juga sih mendapat reward, karna gini kinerja pegawai kita itu sekarang udah by aplikasi. Jadi kinerjanya itu sudah. Misalnya Kita punya aplikasi nih untuk menghitung kegiatan bulanan kita seperti itu, maka akan terlihat disitu seperti Absensi nanti masuk aplikasi kalo kelihatan oh orang ini suka telat oh orang ini, otomatis kan

---

<sup>96</sup>Wawancara dengan Ibu KK, 30-08-2021 pukul 13.39 WIB

terpotong tuh, maka kinerjanya jelek. Terus kayak kita punya setiap tahun kayak sasaran kinerja pegawai, ketika itu tidak tercapai nilai kita jelek, terpantau by aplikasi. Sesuai absen, sesuai kinerja kita ya begitu.”

Pernyataan yang diberikan oleh ibu KK mengenai pegawai yang telah bekerja baik, rajin disiplin dan patuh aturan tidak selalu mendapat reward, karna kinerja pegawai di BPTD sudah dipantau melalui aplikasi / sistem untuk memantau terkait kinerja atau absensi kehadiran. Di aplikasi yang digunakan pada manajemen dalam menghitung kegiatan bulanan , sehingga terlihat disitu seperti absensi nanti masuk di sistem. Dengan itulah maka jika ada pegawai tidak disiplin dalam kehadiran absensi dan selalu sering jadi ketahuan disistem dan otomatis terpotong token sehingga terlihat kinerjanya jelek. Di BPTD juga ada setiap tahun sasaran kinerja pegawai, ketika itu laporan tidak tercapai maka nilai akan jelek.

d. Subjek 4

Penelitian melakukan wawancara langsung kepada Bapak BR mengenai apakah dengan adanya motivasi atasan dapat membuat pegawai lebih termotivasi dalam menjalankan aktivitas agar terpengaruh melakukan sesuatu kearah yang lebih baik, berikut jawaban dari Bapak BR:<sup>97</sup>

“Pasti memotivasi, kerajinan dan semangat diliat dari atasannya. Kalo atasannya baik dalam memimpin kita, memperhatikan insyaAllah berpengaruh. Biasanya kepala Balai memberikan motivasi itu dalam bentuk apabila dalam kegiatan Apel pagi, pas kita rapat yang biasa mengeluarkan uneg-uneg.”

---

<sup>97</sup>Wawancara dengan Bapak BR, 31-08-2021 pukul 13.11 WIB

Pernyataan yang diberikan Bapak BR mengenai adanya motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Termasuk apabila atasan melakukan koordinasi baik maka sangat berpengaruh kedepannya.

Peneliti bertanya lagi kepada Bapak BR terkait seberapa penting komunikasi informasi dalam setiap anggota satu dengan yang lainnya di BPTD, berikut jawaban dari Bapak BR.<sup>98</sup>

“Komunikasi informasi itu sangat penting banget karna satu sama lain itu berhubungan walau beda bagian, penting banget. Masalah kinerja, tata tertib, dan kedisiplinan”

Pernyataan yang diberikan bapak BR mengenai komunikasi itu sangat penting karena walau perbagian seksi itu berbeda pasti berhubungan, komunikasi yaitu suatu proses timbal balik dalam menginformasikan suatu hal pada orang lain. Dengan bentuk komunikasi merupakan kunci utama keberhasilan, tanpa adanya komunikasi yang baik maka segala sesuatunya pasti akan menjadi rumit, terlebih di BPTD dalam mencapai target kinerja BPTD prov. Kalteng.

Peneliti bertanya kepada Bapak BR terkait tanggapan bapak terhadap gaya kepemimpinan Kepala Balai, berikut jawaban dari Bapak BR.<sup>99</sup>

“Gaya kepemimpinan kepala Balai, Baik bapak balai. Mendengar keluhan stafnya, kinerja dia ngecek kalo kurang disini maka

---

<sup>98</sup>Wawancara dengan Bapak BR, 31-08-2021 pukul 13.11 WIB

<sup>99</sup>Wawancara dengan BapakBR, 31-08-2021 pukul 13.11 WIB

diperbaiki. Ini jujur ya, bukan karna di wawancara ade.  
Alhamdulillah”

Pernyataan dari Bapak BR mengenai tanggapan terhadap gaya kepemimpinan kepala balai, bahwa beliau selalu memantau terhadap kinerja pegawai apabila ada kurang maka akan di evaluasi kembali.

e. Subjek 5

Peneliti melakukan wawancara langsung kepada Ibu DH selaku bidang keuangan terkait seberapa penting komunikasi informasi dalam setiap anggota satu dengan yang yang lainnya, berikut jawaban dari Ibu DH:<sup>100</sup>

“Komunikasi informasi sangat penting dalam masalah pekerjaan, adanya komunikasi informasi agar tidak adanya *Mis Comunication* atau kesalahan data kerjaan.”

Pernyataan dari ibu DH mengenai komunikasi informasi sangat penting dalam berjalannya aktivitas di BPTD karena jika tidak adanya komunikasi informasi yang baik maka akan terjadi *Mis Comunication* yang merupakan kesalahan dalam salah satu proses komunikasi yang akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan atau misi yang hendak dikerjakan.

f. Subjek 6

Peneliti bertanya kepada Bapak AR mengenai apakah dengan adanya motivasi atasan dapat membuat pegawai lebih termotivasi dalam menjalankan aktivitas sehingga terpengaruh melakukan sesuatu kearah yang lebih baik, berikut jawaban dari Bapak AR:<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup>Wawancara dengan Ibu DH, 31-08-2021 pukul 13.00 WIB

<sup>101</sup>Wawancara dengan Bapak AR, 31-08-2021 pukul 13.25 WIB

“Ada beberapa pegawai setelah diberi motivasi kerja semakin rajin, baik dari sebelumnya, terus ada aja biasa” dan juga ada yang Cuma lewat gitu aja. Motivasi dari kepala Balai biasanya dari Rapat secara Lisan, sewaktu rapat.”

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak AR terkait motivasi kerja tergantung dengan diri masing masing dari pegawai, salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Peneliti bertanya kembali kepada Bapak AR terkait apakah penting pengendalian dalam manajemen, berikut jawaban dari Bapak AR:<sup>102</sup>

“Perlu adanya pengendalian, dari atasan langsung. Seperti bagian TU harus lebih intens gitu. Bertanggung jawab ke kepala Balai.”

Pernyataan dari Bapak AR terkait apakah perlu adanya pengendalian, menurut beliau perlu adanya pengendalian dari atasan langsung. Seperti bagian TU yang bertanggung jawab kepada Kepala Balai.

Peneliti bertanya kepada Bapak AR mengenai seberapa penting komunikasi informasi dalam setiap anggota satu dengan lainnya, berikut jawaban dari Bapak AR:<sup>103</sup>

“Komunikasi informasi sangat penting malah, disetiap TU bagian penganggaran, aset, surat gitu harus ada koordinasi, dan komunikasi satu sama lain.”

---

<sup>102</sup>Wawancara dengan Bapak AR, 31-08-2021 pukul 13.25 WIB

<sup>103</sup>Wawancara dengan Bapak AR, 31-08-2021 pukul 13.25 WIB

Pernyataan yang diberikan oleh bapak AR terkait komunikasi informasi sangat penting, apalagi mengenai laporan maka perlu adanya koordinasi dan komunikasi satu sama lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja. Perencanaan terhadap pegawai ditandai dengan melihat karyawan yang dibutuhkan, melakukan identifikasi SDM, melakukan analisis keseimbangan yang tersedia dalam organisasi dan menjalankan program aksi. Di BPTD dalam menjalankan aktivitas pelaksanaan selalu menerapkan koordinasi, koordinasi ini merupakan tali pengikat dalam organisasi dalam mencapai tujuan biasanya. Dalam bentuk komunikasi informasi di BPTD perlu dan sangat penting kalau tidak ada komunikasi informasi yang efektif maka sangat sulit dalam capaian kinerja, dalam pekerjaan di BPTD semua berkaitan untuk laporan bulanan, 3 bulanan dan 6 bulanan tidak mungkin untuk dijalankan sendiri. Jadi bagian TU perlu meminta bantuan dari bidang lain dalam melengkapi data yang diperlukan, sehingga setelah itu di *comfile* dan dilaporkan.

### **3. Tindakan Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah dalam mengatasi permasalahan dalam pengendalian**

Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah merupakan organisasi pemerintahan. Dalam proses aktivitas manajemen pasti tidak luput dengan adanya permasalahan dalam

pengendalian sehingga tidak dapat dihindari, pelaksanaan bisa terjadi penyimpangan perilaku atau pelanggaran aturan dan prosedur sistem pengendalian manajemen dengan sengaja dilakukan oleh pelaksana dalam organisasi tersebut.

a. Subjek 1

Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan Bapak BT terkait bagaimana tindakan manajemen mengatasi permasalahan/ kelalaian pegawai yang terjadi dilingkungan kerja, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>104</sup>

“Sanksi/tindak tegas sesuai aturan bilamana seorang pegawai terbukti melakukan pelanggaran disiplin yang tujuan untuk memberikan efek jera dan shock terapi agar pegawai yang lain tidak meniru atau melakukannya. Dan juga agar tidak melakukan pelanggaran yang hukumannya lebih berat lagi.”

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak BT diatas menjelaskan bahwa akan diberi sanksi/tindak tegas sesuai aturan yang berlaku jika ada pegawai melakukan pelanggaran disiplin yang tujuan untuk memberikan efek jera, dan agar pegawai lain tidak meniru. dan untuk pelaku pelanggaran tidak melakukan pelanggaran yang lebih dari sebelumnya.

Peneliti bertanya kembali kepada Bapak BT mengenai bagaimana solusi yang tepat dilakukan jika terjadi permasalahan dalam aktivitas seperti ketidak disiplinan pegawai, berikut jawaban dari Bapak BT:<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

<sup>105</sup>Wawancara dengan Bapak BT, 23-09-2021 pukul 09.21 WIB

“Rapat perlu dilakukan untuk sarana mendapatkan solusi, saran dan jalan keluar yang baik agar kedepannya tidak terulang lagi terhadap permasalahan dan kendala yang dihadapi terkait ketidak disiplin pegawai”.

Pernyataan yang diberikan oleh Bapak BT terkait solusi yang tepat jika terjadi permasalahan ialah perlu adanya rapat dilakukan untuk sarana mendapatkan solusi, saran dan jalan keluar yang baik agar kedepannya tidak terulang lagi terhadap permasalahan yang terjadi dalam ketidak disiplin pegawai di BPTD.

b. Subjek 2

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Ibu DA selaku kepala bagian Tata Usaha terkait apakah Ibu memantau pegawai yang telah bekerja baik, rajin disiplin dan patuh terhadap aturan, apabila terdapat pegawai taat aturan maka dipastikan mendapatkan reward sedangkan apabila sebaliknya maka akan ditegur atau dilakukan rapat, berikut jawaban Ibu DA:<sup>106</sup>

“Tergantung tingkat kesalahan yang dilakukan, untuk memantau terkait kinerja atau absensi itu sudah by sistem jadi absen melalui aplikasi absen kehadiran, terkait kinerja kita melalui aplikasi. Jadi memasukan apa saja dikerjakan yang sudah dikerjakan hari ini, apabila dalam satu bulan mencapai target itu dia nanti tiap pegawai mendapatkan tunjangan kinerja, tapi jika target tidak terpenuhi misalnya nanti tokennya itu terpotong sediri. Berapa persen terpotong itu ada mekanismenya atau kita misalkan tidak dalam WFH WFO seperti ini ya nanti misalnya dalam keadaan normal 100% masuk bukan pandemi ini ada absen sidik jari, jika dalam 1 bulan ada akumulasi keterangan sekian jam itu nanti kena potong sekian persen. Panismenya berupa seperti itu jadi kita potong di token, itu untuk kinerja dan absensi. Nanti untuk disiplin yang

---

<sup>106</sup>Wawancara dengan Ibu DA, 07-09-2021 pukul 14.47 WIB

lainnya diatur di PM 53 2010, dijelaskan kesalahan ringan, sedang, berat ada mekanismenya sendiri. Sistem itu absensi dan kinerja.”

Pernyataan ibu DA menjelaskan bahwa memantau terkait kinerja maupun absensi kehadiran di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Prov. Kalteng melalui aplikasi. Jadi dalam aktivitas pekerjaan ada target yang ingin dicapai sehingga apabila mencapai target maka tiap pegawai mendapatkan tunjangan kinerja, tetapi jika target tidak terpenuhi dalam satu bulan maka nanti tokennya itu terpotong secara sendiri. Jika mengenai disiplin lainnya diatur di PP 53 tahun 2010, dijelaskan disana kesalahan ringan, sedang, berat.

Selanjutnya peneliti bertanya kembali kepada Ibu DA bagaimana tindakan manajemen dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam lingkungan kerja, berikut jawaban dari Ibu DA:<sup>107</sup>

“Kalau misalkan dalam hal kehadiran, misalnya sudah akumulasi dalam satu tahun. Kesekian puluh hari, maka kita kasih SP, surat peringatan. Tapi untuk kasus-kasus tertentu misalnya seperti perceraian, gabisa surat. Tapi kita panggil pegawai, tapi dibercirikan. Mengenai disiplin pegawai itu itu memang sudah diatur di PP 53, tergantung permasalahan itu.”

Pernyataan yang diberikan oleh ibu DA mengenai absen kehadiran misalnya sdah ada akumulasi dalam satu tahun, apabila pegawai tidak disiplin dalam kehadiran maka terlebih dahulu diberikan SP (Surat Peringatan). Mengenai disiplin pegawai diatur dalam PP 53 Tahun 2010

---

<sup>107</sup>Wawancara dengan Ibu D, 07-09-2021 pukul 14.47

dan tergantung permasalahan dari pegawai. Tingkat dan jenis hukuman disiplin terdiri dari: Hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang dan hukuman disiplin berat dengan jenis hukuman disiplin ringan berupa teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Sedangkan jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun, penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun dan penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama satu tahun, jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud terdiri dari penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun dan pemindahan dalam rangka penurutan jabatan setingkat lebih rendah.

c. Subjek 3

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Ibu KK selaku bidang Kepegawaian terkait bagaimana tindakan manajemen apabila ada terjadi permasalahan maupun kelalaian pegawai, berikut jawaban dari ibu KK:<sup>108</sup>

“Biasanya kita pantau dulu, misalnya ada pegawai yang tidak masuk kantor seperti itu kita pantau dulu nih selama beberapa. Kayak ada pegawai yang ga masuk kantor dalam sebulan terakhir, kami pantau apakah terus terusan tidak masuk kantor. Setelah itu sudah dipanggil, udah dipanggil tetap ngeyel. Baru kita kasih teguran surat, setelah itu 1x masih. Biasanya kalo kontrak kita akan kita pindahkan ke jabatan pasar panas, atau Cut. Kalo PNS langsung pusat, kita engga tau dipindahkan ke papua atau dimana. PNS kan kewenangan kementerian, kalo honorer kewenangan kita berhak memindahkan atau memecat.”

---

<sup>108</sup>Wawancara dengan Ibu KK, 31-08-2021 pukul 13.39 WIB

Pernyataan yang diberikan oleh ibu KK terkait tindakan manajemen apabila ada terjadi permasalahan seperti kelalaian pegawai yaitu mereka biasanya memantau terlebih dahulu jika ada pegawai yang tidak masuk kantor dalam sebulan terakhir. Dilihat lagi absensi kehadiran apakah terus menerus tidak masuk kantor. Maka dipanggil dengan di teguran lisan, setelah di tegur tetapi pegawai tersebut masih melakukan hal serupa maka dibuatlah surat peringatan.

d. Subjek 4

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Bapak BS selaku bidang hubungan masyarakat mengenai bagaimana tindakan manajemen dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam lingkungan kerja, berikut jawaban dari Bapak BS:<sup>109</sup>

“Penting bagian manajemen, ada khusus rapat bagian keuangan contohnya. Ada, itu penting untuk peningkatan kerjanya karna itu perbagian itu perlu, harus adanya evaluasi kerja kembali. Apabila ada pegawai yang melakukan kesalahan, apabila perorang maka di tempat rapat biasa gak terlalu mendasar. Menghadap bagian bagian saja.”

Penyataan yang diberikan oleh bapak BS yaitu melakukan rapat perbagian, penting dalam meningkatkan kerja untuk disetiap bidang, dan evaluasi kerja kembali. Tetapi jika ada kesalahan pegawai untuk perorang maka di tempat rapat tidak terlalu besar, tetapi perbagian terlebih dahulu.

e. Subjek 5

---

<sup>109</sup>Wawancara dengan Bapak BS, 31-08-2021 pukul 13.11 WIB

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Ibu DH selaku bagian Keuangan terkait apakah ada rapat mengenai kepegawaian, seperti jika ada kesalahan maka ditindaklanjuti dan pegawai berprestasi akan mendapat reward, berikut jawaban dari Ibu DH:<sup>110</sup>

“Jika ada kesalahan maka akan di tindaklanjuti, dievaluasi. Ada pegawai yang tidak disiplin maka akan ada dikumpulkan baik dari kabalai atau dari bagian Kepegawaian langsung seperti itu, diberi tindakan lagi bagaimana bisa disiplin. Sebelum dari kepala Balai maka di tindaklanjuti dari bidang kepegawaian terlebih dahulu.”

Pernyataan yang diberikan oleh ibu DH mengenai jika ada kesalahan dalam pegawai maka akan di tindaklanjuti, dievaluasi kembali. Jika adapun pegawai yang lalai maka akan di kumpulkan dari bagian kepegawaian diberi teguran agar pegawai bisa disiplin. Tetapi sebelum diserahkan kepada kepala balai maka ditindaklanjuti dari bidang kepegawaian terlebih dahulu.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa tindakan manajemen di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah, apabila ada kelalaian ataupun permasalahan pada pelaksanaan aktivitas kerja dengan diberinya sanksi maupun tindak tegas sesuai aturan yang berlaku. Selama proses aktivitas yang dilakukan di BPTD bahwa tindakan manajemen tergantung dengan tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai tersebut. Jika adanya absen kehadiran adanya akumulasi dalam satu tahun, dan juga pegawai tidak disiplin dalam

---

<sup>110</sup>Wawancara dengan Ibu DH, 31-08-2021 pukul 13.00 WIB

kehadiran maka terlebih dahulu diberikan surat peringatan sesuai dengan PP 53 Tahun 2010.

### C. Analisis Data

Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Pada BPTD Wil. XVI Prov. Kalteng akan peneliti uraikan dalam sub bab ini. Adapun pembahasan dalam sub bab ini terbagi menjadi tiga rumusan masalah yaitu: *Pertama*, bagaimana sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah. *Kedua*, bagaimana sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah. *Ketiga*, bagaimana tindakan manajemen mengatasi permasalahan dalam pengendalian pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah.

#### 1. Sistem Pengendalian Manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah

Berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis paparkan pada bab penyajian data, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif untuk menjawab rumusan masalah pertama yaitu, mengenai sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja pada BPTD Wil.XVI Provinsi Kalteng. Menurut Simons, sistem pengendalian manajemen dapat sebagai pemantauan atas aktivitas organisasi serta digunakan sebagai perencanaan, pemantauan aktivitas, pengukuran

kinerja dan mekanisme *interaktif*. Berbeda dengan Simons, Langfield Smith dan Nilson menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah alat bagi seorang pimpinan untuk memastikan penggunaan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, sebagai prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk mencapai atau mengubah pola dalam suatu aktivitas organisasi. Berdasarkan penjelasan sistem pengendalian manajemen menurut Simons, Langfield Smith dan Nilson dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen meliputi perencanaan, sistem pelaporan dan prosedur pemantauan yang didasarkan penggunaan informasi. Penggunaan informasi dapat melihat pengelolaan sumber daya yang diperoleh dan digunakan dalam pencapaian tujuan di organisasi. Sistem pengendalian manajemen penting dalam implementasi di organisasi sebagai perangkat struktur komunikasi yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu atasan mengkoordinasikan bidang sehingga memandu perilaku pegawai di BPTD. Setiap individu yang terlibat dalam praktik pelaksanaan aktivitas kerja harus selalu melakukan pertanggungjawaban yang telah diamanatkan dan diperbuat kepada pihak-pihak terkait.

BPTD Wil XVI Prov. Kalteng dalam melaksanakan tugas dan fungsi, menyusun peta bisnis proses yang tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi di lingkungan BPTD. Organisasi yang mana terdapat kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, membangun saling ketergantungan diantara mereka untuk mewujudkan

tujuan bersama, BPTD termasuk organisasi nirlaba negara yang merupakan pemerintahan dan berkaitan dengan hajat hidup orang banyak atau pelayanan kepada masyarakat terkait keamanan. Entitas pemerintahan adalah tujuan organisasi yang lebih menekankan pencapaian kinerja

Setiap unsur pada BPTD dalam melaksanakan tugasnya harus menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan di BPTD maupun hubungan antar instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Setiap pimpinan menerapkan sistem pengendalian intern pemerintahan untuk mewujudkan terlaksanakannya akuntabilitas publik melalui penyusunan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan kinerja. Pimpinan unit organisasi bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan dan memberikan pengarahan serta petunjuk pelaksanaan tugas bawahan, BPTD ditekankan untuk mengikuti dan mematuhi petunjuk serta bertanggung jawab pada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan kinerja secara berkala tepat pada waktunya.

Hasil wawancara dengan bapak BT, beliau menyatakan bahwa dalam proses pelaksanaan aktivitas di BPTD adanya monitoring yang merupakan bentuk pengawasan yang harus tetap dilaksanakan, dalam memonitoring terhadap kinerja sumber daya manusia bertanggung jawab ialah Kasubag TU, namun dari kabalai tetap untuk dilaksanakannya pengendalian dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Pernyataan tersebut di dukung oleh Ibu DA dan Ibu KK. Ibu DA dan ibu KK menjelaskan bahwa tidak secara rutin kabalai memonitoring, melalui Bagian TU lah memonitoring bagian SDM nya.

Peneliti berpendapat bahwa ketiga subjek sudah memahami bahwa organisasi perlu adanya proses pelaksanaan aktivitas harus selalu adanya monitoring, penilaian dan *review* terhadap kinerja sumber daya manusia. Dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan *review* terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan pada organisasi di BPTD. Atas dasar penilaian tersebut, dilakukan *review* bersama antara atasan dan bawahan untuk mengetahui apakah terdapat kesalahan dalam proses kinerja. Berdasarkan *review*, diberikan umpan balik untuk melakukan koreksi terhadap perencanaan kinerja, dilakukan pembinaan sumber daya manusia. Pernyataan dari Bapak BT selaku kepala BPTD memberikan pernyataan bahwa terhadap sumber daya manusia yang masih belum menunjukkan peningkatan kinerja dengan melihat dan memberikan bimbingan apa yang menjadi kendala dan masalah sehingga hal tersebut terjadi.

Hasil yang didapat oleh peneliti adalah bahwa Pimpinan organisasi di BPTD sudah bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan dan memberikan pengarahannya serta petunjuk pelaksanaan tugas bawahan, bahkan dalam hal ini kepala balai menyatakan dalam menjalankan tanggung jawab sebagai pekerja dengan menjalankan amanah tidak hanya kepada sesama manusia tetapi karena Allah SWT. Karena untuk memperoleh kesuksesan dalam menjalankan tugas tanggung jawab ataupun amanah tentu

harus senantiasa mendekatkan diri pada Allah SWT dan menjadi orang yang disukai-Nya. Hal ini terbukti dari hasil wawancara dengan beberapa subjek.

Balai Pengelola Transportasi Darat wilayah XVI provinsi Kalimantan tengah sudah memahami keterkaitan mengenai tanggung jawab/ memegang amanah dalam bekerja, jika dikaitkan dengan syariah maka suatu pengelolaan untuk memperoleh hasil optimal maka segala sesuatu bermuara pada pencarian keridhaan Allah SWT. Oleh sebab itu maka segala sesuatu langkah yang diambil dalam menjalankan manajemen tersebut harus berlandaskan aturan Allah. Menurut A Hawart manajemen (*Al-Idarah*) ialah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal serta anggota/pegawai dengan sebaik baiknya. Landasan pokok yang harus dimiliki untuk menjalankan kegiatan aktivitas dalam sebuah organisasi adalah akhlak, karena dalam syariah kita harus meneladani akhlak Nabi Muhammad SAW yang telah mengajarkan kepala umatnya untuk berbuat dengan jujur dan amanah. Pertanggungjawaban selalu berkaitan dengan konsep amanah, persoalan amanah hasil sesama manusia dengan sang khalik. Sehingga setiap individu yang terlibat dalam praktik organisasi harus selalu melakukan pertanggungjawaban yang telah diamanatkan dan diperbuat oleh pihak-pihak terkait.

Hasil wawancara dengan bapak BT, beliau menyatakan bahwa menjalankan tanggung jawab atau amanah tidak hanya kepada sesama manusia tetapi kepada Allah SWT terutama, karena untuk memperoleh

kesuksesan dalam menjalankan tugas tanggung jawab, tentu harus senantiasa mendekatkan diri kepada Allah SWT. Sedangkan menurut Ibu DH dan Bapak DR bahwa dalam bekerja tidak hanya kepada sesama manusia pertanggung jawaban tetapi kepada Tuhan pada dasarnya pertama harus di niatkan karena Allah SWT. Pegawai bekerja itu otomatis bertanggung jawab kepada atasan, teman, rekan kantor, tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dari atasan, yang paling penting mencari keridhaan Allah SWT. Amanah dalam melakukan tugas harus dikerjakan sebaik-baiknya, karena pegawai di BPTD sudah digaji oleh negara jadi harus dikerjakan sebaik-baiknya mengenai tanggung jawab bahwa di BPTD benar-benar diperhatikan, sudah dipersiapkan jadi apa yang dijalankan sudah dikoordinir, intinya bertanggung jawablah dalam tugas masing-masing setiap pegawai begitu pernyataan dari ibu KK dan Bapak BR. Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa pejabat dan pegawai di BPTD sudah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Dalam bentuk pemantauan atau pengawasan terhadap pegawai di BPTD, Bapak BT menjelaskan bahwa pemantauan terhadap sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik terus untuk dijalankan, apabila ada pegawai yang belum menunjukkan peningkatan dalam kinerjanya dengan melihat dan memberikan bimbingan apabila ada kendala ataupun masalah yang memengaruhi dalam kinerja pegawai tersebut. Dengan adanya pengawasan ini maka pelaksanaan kegiatan organisasi dapat menjamin agar semua pegawai yang melaksanakan pekerjaan dilakukan sesuai dengan

rencana yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga adanya pengawasan meminimalisasi penyimpangan dari berbagai hal sehingga tujuan dapat tercapai. Dalam islam, bahwa pengawasan ini disebut dengan *Al-Riqabah* yaitu tindak lanjut pemeriksaan dan analisis semua pekerjaan, tindakan dan perilaku individu, kelompok, ataupun organisasi supaya semua sesuai hukum dan kaidah syariah Islam. Fungsi utama pengawasan atau *al-Riqabah* ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai yang memiliki tanggung jawab bisa melaksanakan tiap tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin. Pengawasan Pimpinan (*Al-riqabat al-riasiyyah*) harus menjaga kesuksesan dan keselamatan sebuah organisasi pada BPTD, pimpinan juga harus bisa mengontrol baik secara individu maupun kelompok karena pengawasan pemimpin sangat berpengaruh terhadap ketertiban organisasi di BPTD yang dipimpinya. Pimpinan juga harus bisa mengontrol dirinya sendiri sebelum mengontrol orang lain, pengawasan diri sendiri atau disebut (*al-riqabat al-dhatiyyah*) pengawasan dari dalam diri manusia yakni terhadap ucapan, perbuatan dan perilakunya sendiri karena takut murka Allah SWT. Pengawasan untuk setiap pegawai juga, baik tersembunyi atau terang-terangan, karen rasa takut kepada Allah SWT. Seorang atasan juga harus mempunyai pengawasan baik untuk mengontrol semua anggotanya terutama manusia yang diciptakan oleh Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya, terkhusus sebagai seorang pekerja maupun pegawai yang memiliki amanah terhadap atasannya agar melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Maka karena

itulah merasa diawasi sehingga bertindak sesuai aturan dan tidak menyimpang dalam setiap aktivitas yang dikerjakan dalam organisasi.

*Reward* perlu sebagai bentuk penghargaan dan upaya untuk mempertahankan kinerja dan menciptakan budaya kerja. Pernyataan tersebut didukung oleh Ibu DH dan Bapak BR bahwa kepemimpinan Kepala Balai beliau lebih melihat kedisiplinan pegawai dan mengevaluasi atau bahkan menegur pegawai apabila ada salah. Beliau juga mendengarkan keluhan stafnya dan juga mengecek kinerja apabila ada kurang maka perlu diperbaiki.

Hasil wawancara dengan Bapak BT, beliau menyatakan bahwa kegiatan-kegiatan khusus yang perlu dikendalikan dalam organisasi tentunya ada, dalam kondisi sekarang yang kompetitif, organisasi dituntut untuk bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat. Adanya pengendalian terhadap aktivitas pegawai dengan mengarahkan agar tugas yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai kebijakan yang berlaku. Sedangkan menurut pernyataan Ibu DH terkait kegiatan-kegiatan secara khusus yang perlu dikendalikan ialah *controlling* berupa laporan dan pengecekan laporan ulang apabila ada yang perlu dikoreksi. Di BPTD melalui aplikasi, seperti memasukan apa saja yang telah dikerjakan yang sudah dikerjakan hari ini didalam aplikasi yang sudah disediakan. Semua bagian ada pos pelaporan masing-masing.

Menurut peneliti perlu adanya pengendalian dan pengawasan suatu kegiatan untuk mengukur dan menggambarkan serta mengoreksi pelaksanaan suatu rencana yang telah disusun agar berjalan sesuai rencana.

Tindakan pengendalian yang dinilai cukup efektif dengan menempatkan sistem pengendalian kedalam *preventive objective* dimana penyimpangan atau kekurangan dapat dicegah sedini mungkin. Tindakan ini sangat bergantung pada komitmen manajemen dalam melakukan pengelolaan dengan prinsip *prudent* karena hal ini mungkin saja dapat berdampak pada ketidakefektifan manajemen. Oleh karena itu, perlu adanya pengendalian manajemen organisasi untuk menerapkan fungsi pengendalian namun tetap menjaga dinamika besar pada seluruh fungsi organisasi secara menyeluruh.

**2. Sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah**

Di BPTD terdapat kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang membangun saling ketergantungan diantara mereka untuk mewujudkan tujuan bersama, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Dalam pengendalian manajemen melibatkan seluruh alat dan sistem yang digunakan atasan untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan terhadap pegawai konsisten dengan tujuan dan strategi aktivitas kerja. Sistem pengendalian manajemen suatu organisasi dirancang untuk memengaruhi pegawai-pegawai didalamnya untuk berperilaku sesuai dengan tujuan manajemen. Pengendalian organisasi dapat dilakukan melalui sistem pengendalian berupa aturan dan prosedur birokrasi atau melalui manajemen informasi dan komunikasi yang dirancang secara formal. Sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja meliputi beberapa

aktivitas yaitu perencanaan, koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi, komunikasi informasi, pengambilan keputusan, memotivasi orang-orang dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, pengendalian dan penilaian kinerja.

Pada perencanaan terhadap pegawai, dengan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Perencanaan dibuat untuk membuat asumsi-asumsi mengenai masa depan dengan cara merumuskan kegiatan kerja untuk pencapaian hasil yang diinginkan. Elemen dalam perencanaan pada BPTD mengenai sumber daya manusia. Bapak BT menjelaskan bahwa perencanaan terhadap pegawai yang ingin dilakukan kedepannya, perencanaan sumber daya manusia berupaya memproyeksi berapa banyak karyawan dan yang dibutuhkan BPTD di masa yang akan datang. Dimana manajemen menentukan masa depannya dengan berbagai rencana yang relevan dengan tuntutan jaman.

Pada era seperti saat ini yang kompetitif, kehidupan organisasi di BPTD dituntut untuk terus bergerak mengikuti arus perubahan yg sangat cepat. Derasnya arus perubahan membawa konsekuensi logis bagi BPTD untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, perencanaan sumber daya manusia akan menjadi penting agar dalam pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia bisa berhasil, sedikitnya terdapat empat aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan yaitu 1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan 2) melakukan identifikasi sumber daya manusia yang tersedia

dalam organisasi 3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan 4) menjalankan program aksi. Ketahanan organisasi hanya mungkin ditingkatkan apabila bersedia menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan, melakukan perubahan. Disisi lain, suatu organisasi yang dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya, dengan manajemen kinerja secara efektif. Untuk itu, organisasi publik perlu membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan, memiliki cukup sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Peneliti berpendapat bahwa Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah sudah melaksanakan aktivitas pada pengendalian manajemen pada perencanaan sumber daya manusia, setiap organisasi pasti mempunyai tujuan perlulah perencanaan terlebih dahulu. Secara garis besar, perencanaan ini menggambarkan tentang apa, bagaimana, mengapa, kapan akan dilakukan dan untuk siapa. Rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan seperti pernyataan yang diberikan bapak BT sebelumnya bahwa konsekuensi logis bagi BPTD untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, di BPTD dalam aktivitas pelaksanaan dengan selalu menerapkan koordinasi. Bapak BT menjelaskan bahwa koordinasi pada saat aktivitas kerja merupakan tali

pengikat dalam organisasi dan manajemen yang menghubungkan peran-peran aktor dalam organisasi dan manajemen untuk mencapai tujuan di BPTD. Dengan kata lain, adanya koordinasi dapat menjamin pergerakan anggota ke arah tujuan bersama. Koordinasi sangat penting dalam kelancaran aktivitas kerja di BPTD dalam segala aspek yang berjalan, sehingga koordinasi sangat memengaruhi anggota dalam melaksanakan aktivitas. Dari hasil wawancara pernyataan yang diberikan Bapak BR bahwa jika atasannya baik dalam memimpin pegawai dan memperhatikan insya Allah pegawai akan berpengaruh. Biasanya kepala balai memberikan motivasi setiap kegiatan Apel Pagi, pada saat rapat yang bisa untuk mendengarkan dan menghargai ide pegawai.

Terkait komunikasi informasi dalam pelaksanaan kerja di Balai Pengelola Transportasi Darat wilayah XVI Prov. Kalteng, Bapak BT menjelaskan bahwa komunikasi informasi sangatlah penting karena komunikasi dibutuhkan dalam rangka penyamaan persepsi antara pengirim dan penerima komunikasi. Informasi dari atasan atau sebaliknya merupakan aktivitas komunikasi baik bermedia maupun tidak, disampaikan secara langsung maupun tidak langsung pada pihak internal kantor. Kejelasan tujuan meningkatkan capaian kinerja di BPTD. Pernyataan ini didukung oleh pernyataan Ibu DA dan Ibu KK, bahwa komunikasi informasi sangatlah penting kalau tidak ada komunikasi informasi yang baik bagaimana kerjanya, sementara untuk pekerjaan semua berkaitan dan juga penting karena didalam organisasi tidak mungkin untuk jalan sendiri seperti bagian Tata Usaha.

Membuat laporan bulanan, 3 bulanan dan 6 bulanan tidak mungkin untuk dijalankan sendiri. Jadi bagian Tata Usaha perlu meminta bantuan dari bidang lain untuk melengkapi data yang diperlukan, sehingga jika sudah maka akan di *comfile*. Bagus tidaknya organisasi ini dalam BPTD ya sangat dipengaruhi sekali dari bagus tidaknya koordinasi internal ataupun komunikasi. Jadi manajemen harus pintar mengatur bagaimana caranya komunikasi yang baik dengan bidang lain. Komunikasi informasi yang efektif sangat berpengaruh terhadap proses keberhasilan komunikasi dalam menyampaikan pesan yang diinginkan. Lingkungan kerja sangat memerlukan hal ini karena tanpa komunikasi yang efektif diantaranya berbagai pihak terlibat didalamnya, akan menyebabkan kurangnya pemberiannya pelayanan yang baik, komunikasi akan terlaksana dengan baik bila direncanakan dan disusun dengan penggunaan manajemen komunikasi. Hal tersebut sesuatu yang sangat pokok yang dalam prosesnya terdapat tujuan.

Hasil wawancara dengan Bapak BT bahwa motivasi seperti apa yang sering diberikan kepada pegawai BPTD antara lain mendengarkan dan menghargai ide ide pegawai, memberikan apresiasi sekecil apapun kinerja yang dihasilkan pegawai, memelihara interaksi sosial yang baik antar pegawai, melakukan kegiatan bersama pegawai dan membuat suasana kerja yang positif dan menyenangkan. Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan dari Ibu DH dan Bapak BR bahwa dalam menerima motivasi pasti termotivasi, kerajinan dan semangat diliat dari atasannya. Biasanya kabalai dalam memimpin, memperhatikan dan memberikan motivasi dalam bentuk

apabila kegiatan Apel Pagi, pas waktu rapat yang biasanya pegawai mengeluarkan ide idenya. lingkungan kerja di BPTD suasana kerja sangat mendukung dan sangat nyaman, kebetulan pegawai yang bekerja di Balai kebanyakan orang pusat. Mungkin pengaruh orang-orang luar itu jadi terbawa sehingga menambahkan semangat dalam bekerja. Menurut Santosa Soroso, motivasi adalah suatu kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu. Yang perlu dipahami bahwa dengan bentuk motivasi tersebut tidak akan berjalan jika tidak didukung dengan unsur-unsur penggerak motivasi itu sendiri. Karena dengan adanya unsur penggerak tersebut mampu menyebabkan berbagai bentuk motivasi akan terwujud. Sagir mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi, antara lain kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kesempatan. Seperti halnya di BPTD menurut Bapak BT *Reward* perlu sebagai bentuk penghargaan dan upaya untuk mempertahankan kinerja dan menciptakan budaya kerja yang sehat dan berkompeten terhadap tugas yang dijalani, *reward* tidak selalu adanya barang maupun hadiah tetapi seperti apresiasi bahkan jika ada yang pegawai baik maka akan diajak untuk keluar daerah maupun diberitahukan bahwa ini pegawai baik maka akan patut untuk dicontoh.

Hasil dari wawancara Ibu DA menjelaskan bahwa memantau terkait kinerja maupun absensi kehadiran di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Prov. Kalteng melalui sistem monitoring kinerja pegawai

secara online melalui Aplikasi Penilaian Prestasi Dan Perhitungan Kinerja Pegawai (AP2KP) dan untuk Absensi menggunakan Skemaraja. Jadi dalam aktivitas pekerjaan ada target yang ingin dicapai sehingga apabila mencapai target maka tiap pegawai mendapatkan tunjangan kinerja, tetapi jika target tidak terpenuhi dalam satu bulan maka nanti tokennya itu terpotong secara sendiri. memonitoring progres kita kan ada pembangunan fisik juga setiap bulan ada, baik melalui aplikasi maupun kita ke koordinasi lewat pusat laporannya, terkait SDM by aplikasi. Sudah terkoneksi dengan pusat jadi hampir semua ini pake sistem, terus pusat nyari data juga kesulitan, jadi sekarang sudah hampir semuanya kita terpantau dengan aplikasi.

**3. Tindakan di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah dalam mengatasi permasalahan dalam pengendalian**

Dalam proses aktivitas manajemen pasti tidak luput dari adanya permasalahan/ kelalaian pegawai dalam melakukan pekerjaan sehingga hal tersebut tidak bisa dihindari, pelaksanaan bisa terjadi penyimpangan perilaku atau pelanggaran aturan dan prosedur sistem pengendalian manajemen dengan sengaja dilakukan oleh pelaksana dalam organisasi tersebut. Hasil wawancara dengan Bapak BT bahwa tindakan manajemen dalam mengatasi permasalahan ataupun kelalaian pegawai yang terjadi dilingkungan kerja Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah yaitu diberi sanksi atau tindak tegas sesuai aturan yang berlaku jika ada pegawai melakukan pelanggaran disiplin yang tujuan untuk memberikan

efek jera, dan agar pegawai lain tidak meniru dan untuk pelaku pelanggaran tidak melakukan pelanggaran yang lebih dari sebelumnya. Pernyataan tersebut didukung oleh Ibu DH bahwa jika ada kesalahan dalam pegawai maka akan ditindaklanjuti, dievaluasi kembali. Jika adapun pegawai yang lalai maka akan di kumpulkan dari bagian kepegawaian diberi teguran agar pegawai bisa disiplin. Tetapi sebelum diserahkan kepada kepala balai maka ditindaklanjuti dari bidang kepegawaian terlebih dahulu.

Berdasarkan pernyataan Ibu DA selama proses aktivitas yang dilakukan di Balai Pengelola Transportasi Darat bahwa tindakan manajemen dalam mengatasi permasalahan terhadap pegawai yaitu tergantung dengan tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai tersebut. Apabila dalam absen kehadiran misalnya sudah ada akumulasi dalam satu tahun, apabila pegawai tidak disiplin dalam kehadiran maka terlebih dahulu diberikan Surat Peringatan. Mengenai disiplin pegawai itu memang sudah diatur dalam PP 53 Tahun 2010 dengan tingkat dan jenis hukuman disiplin terdiri dari: Hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang dan hukuman disiplin berat.

a. Jenis hukuman disiplin ringan

- 1) Teguran Lisan: penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah apabila tidak masuk kerja selama 5 (lima) hari kerja.
- 2) Teguran tertulis: penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah apabila tidak masuk kerja selama 6-10 hari kerja.

3) Pernyataan tidak puas secara tertulis: penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah apabila tidak masuk kerja selama 11-15 hari kerja.

b. Jenis hukuman disiplin sedang

1) Penundaan kenaikan gaji berkala selama satu tahun: penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah apabila tidak masuk kerja selama 16-20 hari kerja.

2) Penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun: penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah apabila tidak masuk kerja selama 21-25 hari kerja.

3) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun: penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah apabila tidak masuk kerja selama 26-30 hari kerja.

c. Jenis hukuman disiplin berat

1) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun: penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah apabila tidak masuk kerja selama 31-35 hari.

2) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah: penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah apabila tidak masuk kerja selama 36-40 hari.

Serupa dengan pernyataan dari Ibu KK Pernyataan yang diberikan oleh ibu KK terkait tindakan manajemen apabila ada terjadi permasalahan seperti

kelalaian pegawai yaitu mereka biasanya memantau terlebih dahulu jika ada pegawai yang tidak masuk kantor dalam sebulan terakhir. Dilihat lagi absensi kehadiran apakah terus menerus tidak masuk kantor. Maka dipanggil dengan di teguran lisan, setelah di tegur tetapi pegawai tersebut masih melakukan hal serupa maka dibuatlah surat peringatan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis penelitian yang telah peneliti uraikan, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah sudah adanya penyusunan rencana maupun program dan kegiatan dalam pelaksanaan aktivitas di BPTD. Sasaran program dan kegiatan Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah dirumuskan dari sasaran nasional dan Renstra Ditjen perhubungan tahun 2017-2019 dengan memperhatikan visi dan misi Kementerian Perhubungan, adapun capaian indikator kinerja program diukur melalui indikator kinerja kegiatan pada BPTD Wil. XVI Provinsi Kalimantan Tengah (Terlampir pada Halaman 147). Berkaitan dengan pimpinan organisasi di BPTD sudah bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan serta memberikan pengarahan serta petunjuk pelaksanaan tugas. Jika dikaitkan dengan teori konsep akuntansi syariah sebagai bentuk akuntabilitas, yaitu prinsip pertanggungjawaban. Dari segi pertanggungjawaban, pegawai sudah menjalankan amanah dengan baik maka setiap individu yang terlibat dalam praktik organisasi sudah melaksanakan pertanggungjawaban yang telah

diamanatkan oleh atasan. Suatu pengelolaan untuk memperoleh hasil optimal maka segala sesuatu bermuara pada pencarian keridhaan Allah SWT. Namun, perlu adanya laporan kegiatan terupdate dalam bentuk web instansi BPTD Wil. XVI Prov. Kalteng agar lebih terlihat oleh masyarakat.

2. Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah pada Terminal WA Gara telah mengikuti penilaian pembangunan zona integritas Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dilingkungan Kementerian Perhubungan RI, dengan adanya langkah perubahan yang telah dilakukan BPTD wilayah XVI Provinsi Kalteng dapat mengubah persepsi masyarakat terhadap pelayanan di terminal.
3. Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja yaitu perencanaan, koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi, komunikasi informasi, pengambilan keputusan, memotivasi orang-orang didalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, pengendalian dan penilaian kinerja.
4. Tindakan manajemen dalam mengatasi permasalahan dalam pengendalian di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XVI Provinsi Kalimantan Tengah adalah jika terdapat kelalaian ataupun permasalahan pada pelaksanaan aktivitas di BPTD dengan diberinya sanksi atau tindak tegas sesuai aturan yang berlaku apabila pegawai melakukan pelanggaran disiplin agar memberikan efek jera agar pegawai lain tidak meniru dan untuk pelaku

pelanggaran tidak melakukan pelanggaran yang lebih dari sebelumnya. Tetapi jika untuk masalah kecil maka akan dikumpulkan terlebih dahulu dari bagian kepegawaian diberi teguran agar pegawai bisa disiplin . Tetapi untuk mengatasi permasalahan itu tergantung pada tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai tersebut, mengenai disiplin kepegawaian itu memang sudah diatur dalam PP 53 Tahun 2010 dengan tingkat dan jenis hukuman disiplin.

## **B. Saran**

Adapun saran yang dapat peneliti berikan berdasarkan hasil penelitian dan analisis penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada pegawai di BPTD agar selalu menerapkan sikap pertanggungjawaban dalam menjalankan tugas tanggung jawab dalam bekerja sehingga manajemen di BPTD mencapai tujuan maupun kedepannya bisa mencapai target kinerja pada setiap tahun.
2. Bagi pihak BPTD agar dimasa mendatang seharusnya perlu adanya mempublish laporan kegiatan terupdate dalam bentuk web pada instansi Balai Pengelola Transportasi Darat Wil. XVI Prov. Kalteng agar lebih terlihat oleh masyarakat dan lebih memudahkan mengakses. Agar masyarakat lebih mengetahui kegiatan apa saja yang telah dilaksanakan pada BPTD.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian lebih dari satu objek, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada organisasi lain.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Aprianto, Iwan, dkk. *Etika & Konsep Manajemen Bisnis Islam*. Yogyakarta: Deepublish. 2020.
- Anggito, Albi dan Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak. 2018.
- Bastian, Indra. *Audit Sektor Publik Pemeriksaan Pertanggungjawaban Pemerintah*. Jakarta: Salemba Empat. 2014.
- Fahmi, irham. *Manajemen Kepemimpinan Teori&Aplikasi*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Ghony, Djunaidi dan Fauzan Almanshur. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: AR-Ruzz Media. 2016.
- Jaya, I Made Laut Mertha. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Teori, Penerapan dan Riset Nyata*. Yogyakarta: Quadrant. 2020.
- Halim, Abdul dan Muhammad Syam Kusufi. *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 2014.
- \_\_\_\_\_. *Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan. Dari Pemerintahan Hingga Tempat Ibadah*. Jakarta: Penerbit salemba empat. 2014.
- Handayani, Monika Handayani. *Akuntansi Sektor Pubik dilengkapi 100 soal latihan dan jawaban*. Yogyakarta: Poliban Press. 2019.
- Irwan. *Dinamika dan Perubahan Sosial pada komunitas lokal*. Yogyakarta: Deepublish. 2018.
- Karsam Sunaryo. *Sistem Pengendalian Manajemen dan perilaku Disfungsional*. Bogor: Cergas Publika. 2018.
- Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi. 2018.
- Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. *Sistem Pengendalian Manajemen pengukuran kinerja, evaluasi dan insentif*. Jakarta: Penerbit salemba empat. 2014.
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat. 2007.

- Muslim, Sarip Muslim. *Akuntansi Keuangan Syariah: Teori dan Praktik*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2015.
- Pratama, Rheza. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish. 2020.
- Renyowijoyo, Muindro. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2010.
- Rosini, Iin. *Sistem Pengendalian Manajemen Berorientasi Keberlanjutan*. Indamayu: Penerbit Adab. 2020.
- Sunaryo, Karsam. *Sistem Pengendalian Manajemen dan Perilaku Disfungsional*. Bogor: Cergas Publika. 2018.
- Sobana, Dadang Husen. *Manajemen Keuangan Syari'ah*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2018.
- Tarjo. *Metode Penelitian Sistem 3x Baca*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish (Grup Penerbitan CV Budi Utama). 2019.
- Wibowo. *Manajemen Kineja*. Jakarta: Rajawali Pers. 2014.

#### **B. Jurnal dan Artikel**

- Arisman, Aries Putriyani dan Ahmad Afandi. *Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) Dalam Perspektif Islam*. Jurnal Ilmu Akuntansi. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Volume 11 (2), 2018.
- Chandra, Riny. *Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojaya Agri Nusa*. Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis. Universitas Samudra. Vol. 8, No. 1. 2017.
- Chairunisa, Mariyam. *Sistem Pengendalian Manajemen, Inovasi, dan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat*. Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi dan Perpajakan. Universitas Mercu Buana. Vol. 12 No. 2. 2019.
- Hasmawati, Fifi. *Manajemen dalam Komunikasi*. Al-Idarah. UIN Sumatera Utara. Volume V, No. 6. 2018.
- Lovihan, Lisa J., dkk. *Analisis Koordinasi dan Pengawasan Serta Hubungannya dengan Kinerja Karyawan PT. Berkat Nikita Waya Lansot di Minahasa Utara*. Jurnal EMBA. Vol. 6 No. 4, September 2018.

Ridwan, Muhammad dan Fitri Hamelinda. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Survey Pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh*. Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan. Universitas Jambi. Vol. 6, No. 3, 2017.

Suprobo, Wahyu Adhi. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) terhadap Kinerja Karyawan dengan Inovasi sebagai Variabel Interveing pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sektor Kuliner Wilayah Banyuwangi*. Universitas Jember, Artikel Ilmiah Mahasiswa 2014.

### C. Internet

<http://hubdat.dephub.go.id/unit-kerja/balai-pengelola-transportasi-darat>. Di akses pada Rabu 2 September 2020. Pukul 11.06.

<https://www.google.com/amp/s/economy.okezone.com/amp/2017/11/20/320/1817400/bentuk-bptd-kemenhub-incar-peningkatan-kualitas-angkutan-darat>. Di akses pada Jum'at, 25 September 2020. Pukul 06.55

Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 56 Tahun 2017 tentang peta jabatan dan uraian jenis kegiatan jabatan di Lingkungan Unit pelaksana teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan.

### D. Tesis

Sopian, Asep. *Model Pengawasan KSPPS BMT UGT Sidogiti Pasuruan – Jawa Barat*. Tesis Magister. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. 2018.

Risaldi, Ishak. *Perbedaan Kualitas Manajerial Siswa KPM (Komunitas Pelajar Muslim) dan Siswa No Organisasi di SMA Negeri 1 Parepare*. Tesis Magister. Parepare: Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare. 2020.

Pratiwi, Putri Ayu. *Strategi Dewan Pengawas Syariah Pada BNI Syariah dalam Menjamin Terlaksanakannya Prinsip-Prinsip Syariah (Studi Bank Negara Indonesia Syariah)*. Tesis Magister. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. 2021.